

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Тема работы
Совершенствование программы формирования кадрового резерва на предприятии нефтегазовой отрасли

УДК 005.963.1:005.966-057.17

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О – 2ЭМ71	Какаулин А.Н.		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	—		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Запланированные результаты обучения по программе
38.04.02 Менеджмент

Код	Результат обучения
Общие по направлению подготовки	
P1	Применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
P2	Использовать способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
P3	Использовать способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
P4	Разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
Экономика и управление на предприятии в нефтегазовой отрасли	
P5	Понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
P6	Эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ:
Руководитель ООП
_____ Н.О. Чистякова
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Магистерской диссертации

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
О – 2ЭМ71	Какаулину Андрею Николаевичу

Тема работы:

Совершенствование программы формирования кадрового резерва на предприятии нефтегазовой отрасли	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	
Срок сдачи студентом выполненной работы:	

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе	1. Отчёт по предмагистерской практике 2. Учебники и учебные пособия 3. Периодические издания 4. Интернет-источники 5. Электронные ресурсы
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов	1. Кадровый резерв как элемент системы стимулирования и мотивации персонала на предприятии 2. Анализ функций и методов развития кадрового резерва на предприятии АО «Томскнефть» ВНК 3. Рекомендации по улучшению системы формирования кадрового резерва 4. Социальная ответственность
Перечень графического материала	Рисунок 1 - Состав персонала по образованию Рисунок 2 - Система образовательной политики АО «Томскнефть» ВНК Рисунок 3 - Цели и инструменты развития персонала Рисунок 4 – Процесс подготовки резерва кадров на выдвижение
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы (с указанием разделов)	
Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В., к.филос.н.
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Чистякова Н.О.	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О – 2ЭМ71	Какаулин Андрей Николаевич		

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту:

Группа		ФИО	
О – 2ЭМ71		Какаулину Андрею Николаевичу	
Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.04.02 Менеджмент
Уровень образования	магистратура		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения: <ul style="list-style-type: none"> – вредных проявлений факторов производственной среды (метеословия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.) – опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) – чрезвычайных ситуаций социального характера 	Рабочее место является комфортным и полностью соответствует безопасному месту для выполнения работы. Освещение общее и местно оптимальной мощностью. Также в помещении, где рабочее место находится кондиционер воздуха, для обеспечения комфортного микроклимата. Полностью отсутствуют источники шума и вибрации. Все находящиеся электроприборы отвечают требованиям пожарной безопасности.
2. Список законодательных и нормативных документов по теме	1. Трудовой кодекс РФ; 2. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности»; 3. Федеральный закон от 28.12.2013 № 426-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О специальной оценке условий труда».

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности	- Реализация программ по подготовке; квалифицированных кадров; - Улучшение условий жизни работников; - Социальные пакеты компании; - Оплата страхования сотрудников и реализация курортно – оздоровительных процедур.
2. Анализ факторов внешней социальной ответственности	- Участие в благотворительных мероприятиях; - Охрана окружающей среды; - Финансовые затраты на местные сообщества.
3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности	Анализ коллективного договора и внутренних нормативных регламентов АО «Томскнефть» ВНК

Перечень графического материала:

Таблица 7 – Стейкхолдеры предприятия АО «Томскнефть»

Таблица 8 – Структура программы КСО АО «Томскнефть»

Таблица 9 – Затраты на мероприятия КСО

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.филос.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
О – 2ЭМ71	Какаулин Андрей Николаевич		

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 110 страниц, 4 рисунков, 7 таблиц, 53 использованных источников.

Ключевые слова: АО «Томскнефть», кадровый резерв, управление персоналом, мотивация

Объектом исследования является: Система кадрового резерва АО «Томскнефть» ВНК

Цель работы – Совершенствование системы кадрового резерва АО «Томскнефть» ВНК

В результате исследования: предложены рекомендации по совершенствованию системы кадрового резерва АО «Томскнефть» ВНК

Экономическая эффективность состоит в том, что развитие кадрового резерва позволит повысить эффективность трудовых ресурсов и, следовательно, приведет к росту технико-экономических показателей компании

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

АО – акционерное общество

ВНК – Восточная нефтяная компания

КСО – Корпоративная социальная ответственность

Оглавление

Введение.....	10
1 Кадровый резерв как элемент системы стимулирования и мотивации персонала на предприятии	12
1.1 Анализ теоретических подходов по формированию системы стимулирования персонала	12
1.2 Сущность понятия – кадровый резерв предприятия	40
2 Анализ функций и методов развития кадрового резерва на предприятии АО «Томскнефть» ВНК.....	55
2.1 Общая характеристика предприятия АО «Томскнефть» ВНК.....	55
2.2 Общая характеристика АО «Томскнефть ВНК».....	58
2.3 Организационно-правовая структура АО «Томскнефть ВНК».....	59
2.3 Задачи и обязательства АО «Томскнефть ВНК»	70
2.4 Кадровая политика АО «Томскнефть» ВНК.....	72
2.5 Проблемы системы формирования кадрового резерва	76
3 Рекомендации по улучшению системы формирования кадрового резерва .	79
3.1 Программа по формированию кадрового резерва и оценка эффективности разработанных мероприятий.....	79
3.2 Методические рекомендации по совершенствованию системы по созданию резерва кадров	84
3.3 Анализ применимости предложенных рекомендаций для совершенствования системы кадрового резерва АО «Томскнефть» ВНК	90
4 Корпоративная социальная ответственность АО «Томскнефть ВНК»	93
4.1 Определение стейкхолдеров АО «Томскнефть ВНК»	94

4.2	Определение структуры программ корпоративной социальной ответственности АО «Томскнефть ВНК».....	95
4.3	Определение затрат на программы корпоративной социальной ответственности АО «Томскнефть».....	97
	Заключение	101
	Список использованных источников	103
	Приложение А Перечень стимулирующих средств в организации	108

Введение

Актуальность выбранной темы магистерской работы объясняется тем, что вопросы эффективной мотивации работников к труду и организации системы оплаты труда - одни из ключевых в российской экономике. От их результативного разрешения в большинстве зависят как увеличение результативности и конкурентоспособности деятельности, так и повышение благосостояния населения, подходящий социально-психологический климат в трудовом коллективе и обществе.

Одним из эффективных рычагов управления мотивацией персонала в мировой практике является система кадрового резерва. Но в крупных отечественных компаниях она сталкивается с рядом бюрократических проблем и проблем субъективности оценки личностного потенциала претендентов.

Цель магистерского проекта: на основе теоретических и практических материалов изучить и проанализировать функционирования системы кадрового резерва на примере АО «Томскнефть» ВНК.

Для достижения поставленной цели были определены задачи:

- исследовать теоретические аспекты системы оплаты труда и мотивации персонала, их место в политике управления персоналом, основные подходы, формы, регулирование с учетом современных подходов к построению системы оплаты труда как средства трудовой мотивации в отечественных и зарубежных организациях;
- дать краткую характеристику организации АО «Томскнефть», структуры ее кадрового состава, показать специфику деятельности;
- проанализировать систему и организацию кадрового резерва на предприятии;
- выделить проблемы организации кадрового резерва в АО «Томскнефть».

Объектом исследования магистерской работы является организация АО «Томскнефть» ВНК.

Предметом исследования выступает организация системы кадрового резерва на предприятии.

Практическая значимость магистерской работы заключается в выводах анализа и предложений автора, которые помогут организации улучшить систему организации кадрового резерва.

Научная новизна работы заключается в следующих положениях:

1. Систематизация научного знания о вопросах развития управленческих компетенций сотрудников.
2. Разработка практических рекомендаций, связанных с повышением эффективности работы кадрового резерва предприятия.

1 Кадровый резерв как элемент системы стимулирования и мотивации персонала на предприятии

1.1 Анализ теоретических подходов по формированию системы стимулирования персонала

Психологические основы мотивации труда

Поведение человека всегда мотивировано. Он может трудиться усердно, с воодушевлением и энтузиазмом, а может уклоняться от работы. Поведение личности может иметь и любые другие проявления. Всегда следует искать мотив поведения.

Традиционный подход к мотивации основывается на вере в то, что сотрудники – всего лишь ресурсы, активы, которые мы должны заставить эффективно работать. Следовательно, зная процесс мотивации, менеджер может значительно лучше понять поведение своих коллег и подчиненных, а также расширить возможности анализа собственного поведения.

Для понимания мотивации людей необходимо отталкиваться от понятия «потребности». В наиболее простом смысле мотив – это отражение потребности, т.е. нужды, недостатка в чем-то, что человеку необходимо. Потребности - это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Люди сильно отличаются содержанием и интенсивностью своих потребностей.

В разнообразии потребностей отметим только те, которые считаются наиболее значимыми и полезными для понимания поведения людей в организации [1]:

1. Потребности в безопасности. Среди них следующие потребности:
 - иметь надежную, стабильную работу;
 - быть социально защищенным в случае болезни или потери трудоспособности;

- иметь безопасное рабочее место;
- быть защищенным от физической агрессии со стороны других;
- быть защищенным в случае экономических спадов, кризисов;
- избегать рискованных задач и решений.

2. Потребности в аффилиации, которые выражается в стремлении:

- нравиться другим людям;
- быть полноправным членом организации;
- участвовать в приятных социальных мероприятиях;
- работать с дружелюбными и понимающими людьми;
- поддерживать гармоничные отношения;
- избегать межличностных конфликтов.

3. Потребности в уважении, среди которых:

- чувствовать уважение со стороны сотрудников;
- получать похвалу со стороны коллег и руководства;
- добиться формального признания своих заслуг;
- иметь высокий статус и авторитет в организации и обществе;
- получить признание своей неординарности и значимости.

4. Потребности в независимости и самостоятельности, которые

могут

- проявляться в желании:
- чувствовать ответственность за себя и своих подчиненных;
- быть свободным от опеки и жесткого контроля;
- не ощущать жесткой финансовой и моральной зависимости;
- работать без жесткой регламентации;
- быть хозяином самому себе.

5. Потребности достижения, среди которых:

- делать что-то лучше других;
- достичь или приблизиться к трудной цели;
- внести свой уникальный вклад;
- успешно справиться с новыми обязанностями;

- развиваться и становиться лучше.

6. Потребности во власти, которые проявляются в стремлении:

- влиять на людей, побуждая их изменять свое поведение и отношение;
- наносить поражение оппоненту или врагу;
- занимать руководящий пост;
- контролировать ресурсы или источники информации;
- контролировать людей и их деятельность.

Мотивация – это внутренний процесс, происходящий в самом человеке и порождаемый его потребностями, играющими роль мотиваторов. Эти мотиваторы активизируют поведение, направленное на удовлетворение воспринимаемых потребностей.

Наличие определенных личностных мотивов не только побуждают человека к деятельности, но и задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Мотивы поддаются осознанию - человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности [2].

Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Психологи также подчеркивают, что поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека.

Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования. В этой связи мотивация есть результат взаимодействия индивида и ситуации. При изучении мотивационной сферы работника психологи рекомендуют обращать

внимание не только на детерминирующую поведение человека систему потребностей, но и на влияние ситуационных факторов [3].

Процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Теории мотивации к работе можно разделить на две группы: теории содержания и теории процесса.

Первый подход основывается на исследовании содержательной стороны теории мотивации. Содержательные теории мотивации базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основными мотивами конкретного поведения людей а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода можно отнести американских психологов Абрахама Маслоу с его теорией мотивации; Фредерика Герцберга с мотивационно-гигиенической теорией (двухфакторная теория мотивации) и Дэвида МакГрегора с теорией X и Y [4].

Эти теории были разработаны в 50-е годы XX столетия. В последние годы появились новые концепции. Однако именно эти теории представляют собой основание, на котором были построены все остальные теории. Менеджеры-практики довольно часто и не без успеха используют эти теории и их терминологию для объяснения мотивации сотрудников [5].

Одной из самых известных является теория мотивации А. Маслоу. Основным вкладом теории Маслоу является демонстрация того, что в каждый момент времени поведение человека детерминировано какими-либо доминирующими потребностями. Ни одна организация не может рассчитывать на повышение мотивации своих сотрудников, на их удовлетворенность трудом, и соответственно на их большую активность и эффективность, если руководство не имеет представление о том, какие потребности в данный момент актуальны как для рабочих групп, так и для отдельных сотрудников. Если сотрудники больше всего обеспокоены сохранением своих рабочих мест или малой зарплатой, скорее всего, что их потребности в признании и самоактуализации будут минимальны. И любые

усилия организации, прямо не связанные с удовлетворением с доминирующими потребностями, будут бесполезны. В то же время для организаций, обеспечивающих своих сотрудников высоким заработком и способных гарантировать их занятость, меры руководства, направленные на еще большее удовлетворение этих потребностей, не окажут сильного влияния на мотивацию персонала. Программы усиления мотивации сотрудников должны быть достаточно гибкими, чтобы учитывать индивидуальные различия и динамику изменения приоритетов в сфере потребностей [6].

В своей теории МакГрегор выделил 11 факторов, с помощью которых менеджер может прямо или косвенно регулировать, изменять поведение сотрудников на рабочем месте. Учитывая эти переменные факторы, МакГрегор утверждает, что существует, по меньшей мере, два подхода, которые менеджеры используют для управления подчиненными. Эти подходы являются следствиями двух различных взглядов на природу человека: принципиально негативного (теория X) и принципиально положительного (теория Y) [7].

Мировоззрение менеджеров, руководствующихся теорией X, базируется на тех постулатах, что работники не любят работать и избегают ответственности, более того они практически лишены честолюбивых помыслов. Теория X предполагает, что люди в своем большинстве нуждаются в принуждении, строгом и постоянном контроле, а стимулирование к добросовестной работе предполагает наказание и страх перед возможным наказанием. По мнению МакГрегора, такой подход наиболее распространен среди менеджеров [8].

Диаметрально противоположный подход к природе человека заложен в теории Y. Данная теория базируется совсем на иных основаниях:

- труд является естественным процессом для человека;
- люди способны к самоорганизации и самоконтролю и стремятся к ответственности;

- кроме того, работники наделены воображением и изобретательностью.

Сам МакГрегор был убежден в большей валидности именно теории Y, которая пропагандирует идеи широкого участия всех членов организации в процессах подготовки и принятия решений, наделения сотрудников большей ответственностью и возможностью рисковать, а также указывал на важность развития групповых отношений как фактора индивидуальной мотивации [6-7].

Двухфакторная теория мотивации Ф. Герцберга была создана на основе интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворенность от своей работы. Изучая собранный материал Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами [9].

Факторы, вызывающие удовлетворенность работой, ученый назвал «мотиваторами» или мотивационными факторами и связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Среди этих факторов были названы – достижения и признание успеха, интерес к работе, возможность профессионального роста и др.

Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. Эти внешние факторы получили название «гигиенические» факторы, среди которых – условия труда, способ управления, заработок, межличностные отношения на работе и др.

Жизнь показала неправомерность ряда утверждений авторов содержательных теорий мотивации. Потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов: не обязательно жесткое следование одной потребности за другой и т.д. Заслуга этих авторов в том,

что они определили потребности как фактор мотивации личности, сделали попытку классифицировать потребности, показали их взаимосвязь. Классификация потребностей на первичные и вторичные поддерживаются и большинством современных исследователей, хотя единой, всеми принятой классификации до сих пор нет.

Степень усилий, которые человек вкладывает в свой труд, зависят не только от его потребностей, но и от определенных аспектов рабочей ситуации. Именно рассмотрению совместного влияния этих двух факторов на поведение человека посвящены так называемые процессуальные теории мотивации. Наиболее перспективными из них являются:

- теория подкрепления мотива;
- теория ожидания;
- целевая теория мотивации;
- модификация поведения.

Развитие теории подкрепления мотива основывается на идеях и исследованиях ряда психологов (Б.Скиннер, Дж.Комаки, Г.Юкл) о возможностях изменять поведение человека путем подкрепления желательных реакций и игнорирования нежелательных. Б.Скиннер и его последователи обнаружили, что влияние во многом зависит от интенсивности и временных характеристик подкрепления, получивших название «схемы подкрепления» [10].

Истоком теории ожидания являются исследования К. Левина и его школы (теория поля). Основными разработчиками концепции ожидания можно назвать В.Врума и Д.Аткинсона [11].

В модель В.Врума включены три переменные: ожидание того, что усилия дадут желаемые результаты; ожидание того, что результаты повлекут за собой вознаграждение, и ожидаемая ценность вознаграждения (валентность). Д.Аткинсон (модель выбора риска) ввел еще одну переменную – достижение успеха (неуспеха). В целом исследователей теории ожидания интересовало только произведение переменных в конкретной ситуации, и им

все равно какая валентность больше: заработной платы или продвижения по службе [12].

Синтетическую модель мотивации, включающую элементы ранее указанных теорий мотивации, разработали Лайман Портер и Эдвар Лоулер. Согласно их теории мотивация есть функция потребностей, ожидания и справедливого вознаграждения. Результативность труда зависит от оценки ценности вознаграждения, приложенных усилий, оценки вероятности связи «усилие - вознаграждение»; от характерных особенностей и потенциальных возможностей работника и самооценки последним своей роли. Люди в соответствии с теорией справедливости всегда подвергают субъективной оценке свое вознаграждение и сравнивает его с тем, что получили другие работники за аналогичную работу. Одним из важнейших выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

Целевая теория мотивации, предложенная Э.Локе, относится к группе теорий, объясняющих поведение сотрудников в контексте осознанных когнитивных процессов. Согласно данной теории поведение направляется и руководствуется целями, и в этом состоит подлинное значение процесса постановки целей с точки зрения мотивации и повышения результативности и производительности. Цели оказывают влияние на концентрацию внимания, мобилизуют усилия индивида, повышают его настойчивость и упорство, побуждают работников формировать более рациональные стратегии деятельности.

Фундаментальные принципы модификации поведения были сформулированы С. Латенсом и Р. Крейтнером. Ими была предложена общая модель решения проблем модификации поведения всей организационной системы, которую называли «ситуационное управление поведением». Указанная модель обеспечивает методологию выявления решающих для результативности аспектов поведения работников в организационных

системах всех типов и управления этими аспектами. Модель представляет программу из пяти шагов:

- 1) выявление,
- 2) измерение,
- 3) анализ,
- 4) коррекция,
- 5) оценка.

В целом можно сказать, что модификация поведения означает попытку обеспечить большую ясность и наглядность в отношении того, насколько цели и поступки индивида соответствуют целям организации.

Рассмотренные теории демонстрируют широкий диапазон организационных переменных, от которых зависит мотивация работников.

Многие из этих переменных прямо или косвенно учитываются при разработке реальных организационных программ по усилению мотивации работников к более эффективному и качественному труду.

Стимулирование эффективной деятельности персонала в организациях

Управление организацией требует огромных интеллектуальных и финансовых усилий руководства для оценки состояния среды и выработки методов управления для достижения корпоративных целей. Эффективность вложения этих инвестиций во многом определяется тем, насколько персонал заинтересован в решении поставленных перед ним задач, особенно если это решение требует от него дополнительных усилий. Мотивирование определенного производственного поведения персонала и создание условий, оказывающих воздействие на поведение людей для достижения поставленных целей организации – одна из важнейших функций, выполняемых менеджером.

Мотивирование - это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Эффективность управления в очень большой степени

зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования [13].

В зависимости оттого, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает В.В Глухов выделяет два основных типа мотивирования.

Первый тип мотивирования состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться [14].

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действия человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. Второй тип мотивирования требует значительно больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Руководители организаций, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять персоналом.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

К наиболее распространенным методам мотивирования относятся:

- 1) программы стимулирования;
- 2) целевой менеджмент;
- 3) обогащение труда (т.е. перепроектирование организационной структуры, а также заданий и функций работников с целью повышения их мотивации и удовлетворенности трудом);
- 4) парсипативность.

Процесс мотивирования (реализация управленческой функции - мотивация) невозможен без использования разнообразных стимулов. Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю. Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей.

Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла, если люди не реагируют на них. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении персоналом.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования. Стимулирование имеет различные формы.

В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика.

Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избрать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и не однозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование - это одно из средств, с помощью которого может, осуществляется мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия [15].

Для управления организацией необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Никакие установленные извне цели не вызывают заинтересованности человека в активизации своих усилий до тех пор, пока они не превратятся в его «внутреннюю» цель и далее в его «внутренний» план действия. Поэтому для конечного успеха большое значение имеет совпадение целей работника с целями организации.

Для решения этой задачи необходимо создание системы мотивации (стимулирования) для повышения эффективности труда. Под этим подразумевается совокупность методов и приёмов воздействия на

работников со стороны системы управления предприятия, побуждающие их к определенному поведению в процессе труда для достижения целей организации, основанной на необходимости удовлетворения личных потребностей. Система мотивации персонала в организации – комплекс мероприятий, стимулирующих персонал не только к работе, за которую платят деньги, но, прежде всего к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к руководству [16].

Система морального и материального стимулирования труда в различных компаниях предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и как следствие повышение эффективности труда, его качества, Л. Якокка писал: «Когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть в мотивации людей». Человечество накопило немало форм, систем, методов стимулирования работников.

Экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

К видам экономического стимулирования наемных работников относятся: различные формы и системы заработной платы, дополнительные выплаты и льготы. Их функциями являются привлечение и закрепление сотрудников, повышение эффективности их работы.

Нужно иметь в виду, что заработная плата как таковая мотивирует, если работник вообще заинтересован в деньгах, вознаграждение ощутимо повышает доход и выплачивается «по горячим следам». При этом нужно, чтобы работник знал, сколько мог заработать и сколько заработал фактически. Сам факт вступления человека в трудовые отношения, говорит о

том, что он обязуется за оговоренное вознаграждение выполнять определенный круг обязанностей. Здесь еще нет места для стимулирования. Последнее обеспечивается способами выплаты вознаграждения, которые объединены в две модели — тарифную и бестарифную [17].

Тарифная модель предполагает зависимость оплаты от величины затрат, сложности и условий труда, его интенсивности, природно-климатических факторов, квалификации и т. д., их правильный учет и предопределяет возможности стимулирования.

Тарифная модель предусматривает две формы заработной платы - повременную и сдельную. Их выбор зависит от сферы деятельности работников, специфики технологического процесса, возможностей нормирования и учета, требований, предъявляемых к качеству продукции, и т.д.

В ряде случаев тарифная модель предполагает выплату работникам премий, т. е. дополнительных денежных сумм для поощрения достигнутых успехов и стимулирования дальнейшей активности. Они должны учитывать особенности подразделений и самих исполнителей, исходить из заранее установленных конкретных показателей и условий.

В то же время премии могут быть и самостоятельным вознаграждением, не связанным с текущими трудовыми успехами (по итогам года, за добросовестную многолетнюю работу и т. п.).

При повременной форме организации заработной платы ее величина зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада). Мотивирующими моментами здесь являются величина заработка и наличие премий.

При сдельной форме заработной платы последняя исчисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки и времени исходя из объема изготовленной продукции.

Сдельная заработная плата применяется по отношению к работникам, результаты труда которых легко измеримы, есть возможность установить

количественные нормы выработки, обеспечить надежный учет и контроль качества продукции (погоня за количеством часто негативно на нем отражается) [18].

В зависимости от способа организации труда сдельная заработная плата бывает индивидуальной (если возможен точный учет затрат и результатов каждого работника) и коллективной. В последнем случае формируется единый фонд заработной платы для коллектива (бригады) в целом, который распределяется между работниками с помощью коэффициента трудового участия (КТУ), призванного учитывать и стимулировать личный вклад каждого в конечный результат.

Рассмотрим основные виды (системы) сдельной заработной платы.

При прямой сдельной системе заработок непосредственно зависит от числа изготовленных изделий. Для работников, обслуживающих основное производство, иногда применяется косвенная сдельная система, уровень которой зависит от результатов, достигнутых там с их помощью.

При сдельно-прогрессивной системе заработной платы в пределах установленной исходной нормы выработки труд оплачивается по прямым расценкам, а сверх нее - по нарастающим. Степень их увеличения определяется с помощью специальной шкалы.

Сдельно-премиальная система сочетает сдельный заработок с премией за рост производительности труда, снижение затрат, освоение новой техники, технологии и т.д.

Наконец, при аккордной системе вознаграждение определяется сразу за весь объем выполненной работы. Здесь также могут выплачиваться премии.

Нужно иметь в виду, что сдельная форма оплаты может привести к нерациональности труда, негативно отразиться на качестве и сроках.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, в форме должностных окладов (в соответствии с квалификацией и выполняемыми обязанностями), а также премий в

процентах от прибыли и т. д. Система вознаграждения менеджеров в западных фирмах состоит из пяти элементов: оклада, зависящего от качества работы (оплата менеджеров низового звена обычно на 10-25 процентов выше, чем у рядовых исполнителей; для высшего звена она ставится в зависимость от размеров фирмы), льгот, текущего и итогового вознаграждения, привилегий. Итоговое вознаграждение обычно принимает форму участия в капитале и предполагает, например, возможность приобрести акции по льготной цене.

К бестарифной модели вознаграждения труда относятся [19]:

1) комиссионная оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли). Она стимулирует высокую результативность, сближает интересы работодателей и работников и сегодня получает все большее распространение, особенно для брокеров, торговых посредников и др.;

2) оплата труда, основывающаяся на плавающих ставках. Применяется для специалистов и руководителей и предполагает, что их вознаграждение ставится в зависимость от результатов работы их подчиненных или лиц, ими обслуживаемых.

Считается, что работнику нужно не навязывать систему оплаты труда и вознаграждения, а предложить на выбор несколько.

Важную роль в деле стимулирования производительного труда играет дополнительная заработная плата в форме различного рода доплат, надбавок и единовременного вознаграждения, носящих в основном компенсационный характер и позволяющих обеспечивать большую его индивидуализацию.

Надбавки выплачиваются за профессиональное мастерство, длительный и непрерывный стаж, высокую индивидуальную квалификацию и производительность, выполнение особо важных работ, классность, знание иностранного языка и т.д. Они не связаны с какими-то дополнительными затратами труда в данный момент. Такие затраты возникают либо вследствие совмещения профессий и должностей (например, руководства бригадой),

либо под влиянием неблагоприятных условий (разделенный день, многосменный режим, ночная работа и др.). Если эти условия нельзя улучшить, повышенные затраты труда компенсируются с помощью доплат.

Часть надбавок и доплат предусмотрена законодательством (за классность, звание, стаж, работу в ночное время и т. п.); другая вводится самой организацией (за профессиональное мастерство, интенсивность труда и т.д.).

Формами компенсации могут быть также: бесплатное питание; лечебные и профилактические мероприятия; премии за непосещение врача (за здоровый образ жизни), оплата медицинской страховки; предоставление возможности купить товары со скидкой, пользоваться автомобилем организации, оплачивать за ее счет проезд, получать ссуды, финансовую помощь; специальные пенсионные программы; оплата образования, повышения квалификации, получения юридических консультаций и т. д. Иногда используется компенсация по «принципу кафетерия», когда работники могут выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений по своему усмотрению.

Заработная плата более эффективно выполняет стимулирующую функцию при дополнении системой премирования (из прибыли или за счет экономии затрат).

Премия считается неординарным вознаграждением (исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях.

Процент премии по итогам года обычно определяется заранее и корректируется в соответствии с достижениями сотрудника.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна быть не менее 30% основного заработка. Современная практика говорит, что для низовых менеджеров она должна составлять в среднем 12%, на промежуточном уровне управления – 25% и на высшем – 45% его размера.

Сегодня в западных фирмах получила распространение практика «отложенных премий», которые выплачиваются через 2-5 лет после начала выпуска продукции с учетом ее коммерческого успеха и сохранения прежней рентабельности. Размер таких премий может быть от 5 до 1000 процентов годового оклада.

Основаниями для премирования могут служить: рост курса акций; новые разработки; успешная работа по предотвращению тех или иных проблем; высокие количественные результаты (производительность, прибыль); эффективное использование ресурсов, снижение затрат; высокое качество продукции; исключительные заслуги перед организацией. Рабочие обычно премируются за достижение одного двух показателей; служащие и специалисты - двух-трех.

Для лиц, имеющих большой стаж работы в организации, применяются бонусы разовые выплаты из прибыли, связанные со стажем и уровнем заработной платы.

Современной формой стимулирования является участие в предпринимательстве, включающее участие в управлении, в прибыли, в собственности.

Участие в прибыли применяется с конца XIX в. по отношению к лицам, обеспечивающим ее дополнительный прирост, до 75% которого распределяется среди них ежемесячно (чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий) [19-20].

Участие в собственности может обеспечиваться путем продажи работникам акций или опционов на их покупку по твердым ценам на сумму до 15% полной заработной платы. Фирме это ничего не стоит, зато привязывает к ней работников, так как юридически ее совладельцами те становятся не сразу (а порой никогда). Поскольку существует возможность падения цены акций, а, следовательно, снижения их стимулирующей роли, участие в собственности требуется умело сочетать с другими формами.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей (но когда потребности удовлетворены, активность падает).

Но чисто экономический подход к стимулированию несостоятелен, ибо принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать существует ряд обстоятельств, которые необходимо учитывать при создании системы материального стимулирования [21]:

1) человек никогда не будет удовлетворен вознаграждением, так как невозможно точно определить его величину. Рост выплат на ограниченное время вызывает трудовой энтузиазм, затем происходит адаптация к их уровню и возникают ожидания его дальнейшего повышения. Причем разные люди неодинаково ценят вознаграждение и подвержены его стимулирующему влиянию;

2) если в прошлом в определенной ситуации имело место вознаграждение, люди будут пытаться ее воссоздать искусственно любой ценой;

3) вознаграждение (как и нематериальные стимулы) действительно лишь до определенных пределов;

4) высокий уровень вознаграждения может привлечь неквалифицированную рабочую силу.

Хотя труд в нашей стране, в отличие от высокоразвитых стран, рассматривается, в основном, лишь как средство заработка, можно предположить, что потребность в деньгах будет расти до определенного предела, зависящего от уровня жизни, после которого деньги станут условием нормального психологического состояния, сохранения человеческого достоинства. В этом случае в качестве доминирующих могут выступить другие группы потребностей, связанные с потребностью в творчестве, достижении успехов и другие.

В нашей стране характерно стремление к коллективному труду, признанию и уважению коллег и так далее. Сегодня, когда не всегда удается обеспечить достаточно высокую оплату труда, особое внимание следует уделять нематериальному стимулированию, создавая гибкую систему льгот для работников.

К неэкономическим способам стимулирования относятся организационные и морально-психологические способы стимулирования.

Организационными считаются:

- привлечение работников к участию в делах фирмы и предоставление им права голоса при решении ряда проблем социального характера;

- облегчение возможности приобрести новые знания и навыки, что делает людей более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в своих силах, позволяет контролировать условия собственной деятельности;

- обогащение труда, заключающееся в возможности получения работниками более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей.

Морально-психологические способы стимулирования включают следующие основные элементы:

- 1) создание условий, при которых люди испытывали бы профессиональную гордость за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты;

- 2) присутствие вызова, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха;

- 3) признание авторства результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие;

4) высокая оценка, которая может быть личной и публичной;

5) к морально-психологическим методам стимулирования относятся высокие цели, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Удовлетворенность, возникающая при их достижении, влияет на поведение в сходных ситуациях в будущем;

6) морально стимулируют такие психологические моменты, как создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам и проч. Так, элементами стимулирования доверием являются: свобода планирования собственной работы, возможность самостоятельного выбора решений, доступа к общей информации, не имеющей отношения к заданию, и др. Элементами стимулирования влиянием могут быть: включение в аттестационные комиссии, группы по разрешению конфликта, различные советы, жюри;

7) предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг, ликвидация зон, запретных для критики;

8) продвижение в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический стимул), и интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный стимул). Однако этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку. В то же время, когда вакансий мало, страх потерять работу служит достаточным, хотя и не идеальным стимулом, обеспечивающим желательную производительность.

Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не

обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

В целом теория и практика менеджмента накопила на сегодняшний день достаточно большой набор стимулирующих средств, которые в общих чертах представлены в Приложении 1.

Особенности мотивации различных групп работников

Готовность и желание сотрудников выполнять свою работу являются одними из важнейших факторов обеспечения эффективности работы предприятия. Решающим причинным фактором результативности деятельности людей является их мотивация к труду. Сегодня, в условиях становления нового информационного общества, подход к построению системы мотивации персонала в традиционном ключе уже не может привести к желаемому результату, поскольку существенные изменения произошли как в обществе, так и в сознании самого человека.

Работник может активно трудиться, находить пути совершенствования своей работы, а может – оставаться безучастным к процессу производства, так как не учли его индивидуальные потребности и возможности.

Основная задача менеджера при осуществлении мотивации конкретного сотрудника – создавая и активизируя потребности учитывать индивидуальность сотрудника. Так же менеджеру необходимо помнить, что индивидуальность работника определяется биологическими и социальными факторами, собственной активностью личности, а также случайными обстоятельствами, жизненно важными событиями и профессионально обусловленными инцидентами [23].

К биологическим факторам мы отнесем темперамент. Темперамент как фактор мотивации. Темперамент определяется наследственностью и устойчиво проявляется в течении всей жизни. Как правило, люди имеют смешанные психотипы, но ведущий темперамент заметно выделяется у каждого человека [23].

Динамические черты личности человека выступают не только во внешней манере поведения, не только в движениях - они проявляются и в умственной сфере, в сфере побуждения, в общей работоспособности. Естественно, особенности темперамента сказываются в трудовой деятельности. Но главное заключается в том, что различия по темпераментам - это различия не по уровню возможности психики, а по своеобразию ее проявлений [23].

В зависимости от особенностей темперамента сотрудникам будут требоваться различные мотиваторы.

Кроме темперамента, на поведение сотрудника в компании, решение им профессиональных задач и принятие решений влияет его стиль мышления.

Стиль мышления как фактор мотивации. По этому фактору выделяют пять типов: аналитики, прагматики, реалисты, критики и идеалисты.

Аналитики — ценят содержание работы, стабильность, возможность обучения и повышение квалификации. Мотивировать его может наличие развернутого времени для тщательного, детального выполнения задания, отсутствие спешки и стрессов, а также возможность учиться.

Прагматики ценят карьеру и заработок. Если в компании есть возможности удовлетворить потребность прагматиков, они будут работать. Если таких возможностей нет, то прагматики легко меняют работу.

Критики ценят возможность быть значимым экспертом и оценивать работу других сотрудников. Они любят свободу в высказывании своего мнения, не подчиняются авторитетам.

Реалисты стремятся к лидерской позиции и управлению. Это — потенциальные руководители. Если в компании есть вакансии, они будут работать, если вакансий, соответствующих их профессионализму, нет, они уйдут.

Следующая квалификация на основе того, как по-разному сотрудники относятся к работе в организации. По этому критерию выделяют

профессионалов, исполнителей, руководителей (лидеров) и нейтралов. Психологический тип работника, проявляющийся в его отношении к компании, тоже влияет на его мотивационные ожидания.

Профессионалы проявляют интерес к содержанию работы, любят трудные задачи, стремятся получать новую, профессионально значимую информацию, проявляют независимость и автономность, не любят ни руководить, ни подчиняться. Мотивировать профессионала можно тем, что он получит свободу в выборе проблемы, возможность работать самостоятельно, и за ним будет минимальный контроль или вообще отсутствие контроля. Ему нужно давать сложные задания, периодически отсылать на разные обучающие семинары и тренинги. Для профессионала важно периодически выбираться в свое профессиональное сообщество, чтобы его признавали и положительно оценивали «коллеги по цеху». Профессионалы поэтому любят конференции, публикации, выступление, награды, знаки отличия.

Исполнители любят работать в коллективе, вместе со всеми, они любят утром уходить на работу, а вечером приходить с работы, стремятся к распределению ответственности и функций на рабочем месте, ориентированы на выполнение приказов и поручений, избегают ответственности и лидерства. Мотивировать их будут положительная оценка со стороны руководителя, публичное поощрение морального характера, поручения по выполнению представительских функций.

Лидер стремится к влиянию и власти. Если его не назначают руководителем, как правило, он становится неформальным лидером, может сопротивляться решениям руководства, критиковать руководство компании. Мотивировать такого работника будет перспектива стать руководителем — ответственность и карьерный рост.

Нейтрал — самый сложный работник в плане его мотивации, потому что любая мотивирующая система может быть для него неэффективной, потому что его интересы лежат вне работы. Он может увлекаться чем угодно:

религией, эзотерикой, бабочками, живописью, охотой, спортом, машинами и проч. Для него важны такие условия работы: четкая постановка рабочих задач, стабильный график без сверхурочных, понятная и несложная работа, дружеские отношения с коллегами, от которых он ждет принятие своих ценностей и интерес к его увлечениям. Заработная плата его интересует не в первую очередь [24].

При приеме нового сотрудника руководитель и кадровый работник знакомятся с его резюме, в котором указаны пол, возраст и образовательный уровень специалиста, поэтому уже на этапе знакомства с резюме кандидата можно прогнозировать наличие у него определенных потребностей и интересов и, следовательно, выстраивать ориентированную на него систему мотиваторов.

Возраст как фактор мотивации. За основу анализа можно взять три возрастные группы работников и построить прогноз возможных мотиваторов для каждой из них [25-26].

Первую группу в возрасте от 16 до 23 лет составляют студенты, практиканты, стажеры в период профессионального обучения в средне-специальном или высшем учебном заведении, а также на рабочем месте.

Вторая группа кандидатов в возрасте от 23 до 35 лет – молодые специалисты после окончания учебных заведений, в начале профессиональной карьеры.

Третья группа в возрасте от 36 до 60 лет - зрелые и опытные профессионалы.

Можно с уверенностью прогнозировать, что молодой работник, возраст которого находится в пределах от 16 до 23 лет, проявит интерес к усвоению новой информации и получению начального профессионального опыта. Ему будет интересно поработать по решению различных задач и, вероятно, даже в разных подразделениях компании, чтобы иметь возможности для поиска себя в профессии и профессионального самоопределения.

Молодой сотрудник будет мотивирован на работу и стабилизирован в компании, если возможно создать условия обучения его навыкам практической работы.

При приеме на работу сотрудника данной возрастной группы его необходимо «прикрепить» к наставнику, который решит следующие мотивационные задачи:

- Предоставление профессиональной практической информации.
- Создание условий для профессионального поиска и самоопределения.
- Помощь в формировании практических навыков работы.

Известно также, что молодой сотрудник заинтересован в активном общении с коллегами своей возрастной группы. Поэтому серьезными мотиваторами для него будут выступать различные тренинги, совместный отдых с коллегами.

В возрастном периоде от 23 до 35 лет молодые специалисты мотивируются условиями работы, которые будут способствовать его профессиональному самоутверждению и росту. Если в компании присутствует возможность сделать успешную карьеру, как вертикальную, так и горизонтальную, такой сотрудник будет лоялен и стабилен.

Работники данной возрастной группы будут заинтересованы в повышении квалификации и в дальнейшем профессиональном обучении. Они хорошо понимают, что чем больше он знает и умеет, тем более востребован на рынке труда и тем больше стоит.

Кроме того, для него, серьезным мотиватором выступит работа в инновационной команде, разрабатывающей и внедряющей в компании новый, амбициозный проект. Креативная, содержательная деятельность увлечет его и повысит производительность.

Наконец, молодые работники данной возрастной группы заинтересованы в заработке, поскольку именно в этот период своей жизни

они женятся или выходят замуж и нуждаются в достижении материальной независимости от родителей.

Итак, мотиваторы для сотрудника второй возрастной группы:

- Построение вертикальной или горизонтальной карьеры.
- Повышение профессиональной компетентности.
- Заработная плата.
- Интерес к инновациям, новым методам работы.
- Работа в команде по разработке и внедрению нового, амбициозного проекта.

Работники из третьей группы – опытные профессионалы (36-60 лет) заинтересованы в получении должностного статуса, соответствующего его квалификации, а также в позитивном отношении к нему со стороны руководства компании. Он, безусловно, оценит серьезный и социальный пакет, предлагаемый компанией, особенно если в него будут входить мероприятия по поддержанию здоровья (оплата обедов, медицинская страховка, оплата занятий спортом и др.).

Его привлечет стабильная компания с хорошей атмосферой и отсутствием тяжелых, изматывающих конфликтов. В определенный возрастной период его обрадует возможность передачи накопленного профессионального опыта, т. е. работа наставником.

Следовательно, мотиваторы для этой возрастной группы работников такие:

- должностной статус;
- позитивное отношение со стороны руководства;
- социальный пакет;
- стабильная работа;
- работа в позиции наставника.

Считается, что в профессиональной сфере половой фактор не имеет ведущего значения, и, тем не менее с некоторой вероятностью можно

прогнозировать определенные различия в мотивации мужчин и женщин в компании.

Молодые мужчины и женщины предпочтут работать в гетерогенной команде, преимущественно состоящей из своих сверстников. Таким образом, работа в команде коллег своего возраста будет иметь для них мотивационное значение.

Зрелые мужчины чаще заинтересованы в карьере и заработной плате, женщины - в стабильности, позитивной атмосфере и возможности соблюдать своевременное окончание рабочего дня. Данные факторы также следует иметь в виду при построении мотивационной схемы для работников этой возрастной категории и половой принадлежности.

Для молодых специалистов в возрасте до 35 лет будет высока потребность в постдипломном образовании, если в резюме сотрудник отметил, что регулярно получал дополнительное образование на профессиональных курсах и семинарах, то, скорее всего это человек с индивидуальной потребностью в обучении и повышении своего профессионального уровня.

Таких сотрудников становится все больше и больше. Россия приближается к мировым стандартам постмагистерского обучения, при которых в США до 90 % персонала проходят регулярные семинары и тренинги, а в Европе - до 60-70 % работающего персонала. Большинство работников учатся за счет компаний – это говорит о том, что такое обучение считается руководством одним из эффективных мотиваторов для перспективных сотрудников. Но после обучения многие сотрудники испытывают сложности в профессиональном росте и начинают искать новое место работы. Следовательно, чтобы повышение образовательного статуса не выступало демотиватором для сотрудника, в организации должны быть предусмотрены условия для его вертикальной и горизонтальной карьеры к моменту окончания им обучения.

Для управления организацией необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса и цели организации.

Для субъекта побудительными мотивами к действию могут выступать одновременно и потребности, и интересы, и ценности, а их сочетание для него уникально. Мотивационное ядро относительно устойчиво, но динамично, ранги элементов ядра меняются под воздействием массы причин, поэтому, даже изучив мотивацию субъекта, нельзя считать его поступки абсолютно предсказуемыми: зачастую сказывается действие мотивационной периферии.

Мотивы могут меняться с течением времени и развитием карьеры человека как под влиянием внешних, объективных факторов, так и в связи с развитием и изменением личности. Поэтому исследование мотивации в организации следует проводить заново.

1.2 Сущность понятия – кадровый резерв предприятия

Кадровый резерв — это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных кадров, которые обладают необходимым для выдвижения профессиональными, деловыми и морально-психологическими качествами, положительно проявившие себя на занимаемых должностях, прошедшие необходимую подготовку и предназначенные для замещения вакантных должностей [27].

Современные компании содействуют и заинтересованы в профессиональном росте своих сотрудников на всех ступенях карьерной лестницы. По этой причине формируются особые концепции подбора,

развития и передвижения будущих руководителей. Управление этой концепцией оценивается как очень важная стратегическая задача.

Поэтому высшее руководство старается принимать в этом процессе самое непосредственное участие. Система подготовки резерва кадров на замещение руководящих должностей предполагает решение следующих задач: Выявление сотрудников предприятия, которые имеют потенциал для того, чтобы занять освободившиеся руководящие должности Подготовка этих сотрудников к работе в должности руководителя. Плавное обеспечение и утверждение нового сотрудника для замещения освободившейся руководящей должности.

В основном компании при работе с кадровым резервом выделяют две группы [28]:

- Преемники или дублеры
- Молодые перспективные сотрудники с лидерскими качествами.

Обе группы имеют каждая свою специфику и с точки зрения отбора, и с точки зрения развития. Преемники или дублеры — это претенденты на замещение определенных руководящих должностей организации, которые способны в настоящий момент или в ближайшем будущем приступить к работе на этих должностях. Существует несколько типологий классификации кадрового резерва: по функциональным признакам, по виду деятельности и так далее. В зависимости от реализации целей кадровой политики используется либо одна, либо другая типология.

По функциональным признакам резерв делится на оперативный и стратегический. В оперативный резерв входят кандидаты, которые готовы приступить к работе на вышестоящей должности в настоящее время (преемники или дублеры). В стратегический резерв входят кандидаты, выдвижение которых может планироваться через год, два или три года. Возможно такое, что один и тот же сотрудник может находиться одновременно и в оперативном (как наиболее подходящий кандидат на замещение должности низших уровней управления), и в стратегическом

резерве (когда рассматривается возможным замещение им должности высших уровней управления, проходящих через ряд промежуточных должностей). Стратегический резерв мотивирует сотрудников, представляя им наглядно возможность подъема по карьерной лестнице и количество прикладываемых для этого усилий. Процесс работы с кадровым резервом аналогичен с процессом развития молодых сотрудников с потенциалом. Хотя и имеется ряд отличительных особенностей. В отличие от работы с кадровым резервом, подготовка перспективных молодых сотрудников не носит конкретной цели. Их готовят не к занятию конкретной должности, а в общем к руководящей работе [29].

По виду деятельности кадровый резерв делится на резерв развития и резерв функционирования. Резерв развития — руководители и специалисты, которые при оказании организацией новых услуг готовятся к работе по новым направлениям. При этом они выбирают одно из двух направлений — профессиональная или руководящая карьера; Резерв функционирования — руководители и специалисты, которые в будущем должны организовать эффективное функционирование компании. Такие сотрудники ориентированы конкретно на руководящую карьеру. При качественной подготовке перспективного кадрового резерва необходимо уделить особое внимание [30]:

- пониманию особенностей работы организации и ее культуры, развитию чувства патриотизма и преданности своему делу;
- трудовой дисциплине (трудолюбию, добросовестности, аккуратности, соблюдению внутренних правил);
- внутренней культуре организации (умению строить грамотные деловые отношения в коллективе);
- постоянному росту управленческих навыков и знаний на основе тренингов или курсов повышения квалификации.

Для реализации успешной кадровой политики по подготовке перспективных кадров обязательно следовать целям, принципам и задачам

формирования кадрового резерва. Для принятия решения о внедрении на предприятии программы по созданию кадрового резерва необходимо понимать, что это потребует некоторых материальных и трудовых затрат, но положительный эффект достигается за счет [31]:

- уменьшения ошибок при подборе новых кадров, снижение количества времени на адаптацию новых работников;
- правильной оценки персонала, которая позволит определить уровень его качества, сократить работников, которые не соответствуют требованиям занимаемой должности, выявить талантливых и перспективных работников;
- прогнозирования потребности в кадрах заранее, задолго до появления острой необходимости;
- грамотной мотивации работников и закреплению их в отрасли;
- понижения уровня рисков при возникновении непредвиденных обстоятельств, например, при заболевании ключевых сотрудников.

Цели создания кадрового резерва [32]:

- Улучшение и стабилизация финансового положения учреждения.
- Высокая мотивация сотрудников к труду, их постоянная профессиональная подготовка, небольшая текучесть кадров обеспечивают высокую производительность труда, необходимый уровень качества оказываемых услуг, непрерывность работы предприятия, экономию средств, увеличению доходов.
- Достижение стратегических целей предприятия.
- Качественное осуществление уставной деятельности и выполнение поставленных задач и правильное осуществление уставной деятельности невозможно без специально подготовленной команды менеджеров и талантливых специалистов.
- Кадровый резерв помогает решить вопросы замещения вакантных должностей в кратчайшие сроки и более качественно.

- Повышение уровня готовности сотрудников предприятия к появлению организационных изменений.

На каждом предприятии регулярно происходят организационные изменения. Подготовка и переподготовка сотрудников являются одними из главных источников пополнения кадрового резерва. Для того чтобы повысить уровень готовности персонала к изменениям проводятся дополнительные обучение работников, направленные на переориентацию на другие области деятельности, для того чтобы расширить зоны ответственности. Повышение мотивации персонала предприятия. Одним из самых главных мотивирующих факторов для многих сотрудников является возможность карьерного роста, перемещения по служебной лестнице. Эти перемещения помогает сделать плавными и управляемыми именно кадровый резерв. Очень важно сделать вопросы назначения и перемещения максимально прозрачными.

Формирование кадрового резерва базируется на следующих принципах [33]:

- принцип единства, который обеспечивает более качественную подготовку и переподготовку руководителей любых уровней;

- принцип непрерывности, который реализуется в разработке система развития специалиста на несколько лет вперед. Разработка такой системы начинает реализовываться с момента выдвижения специалиста в резерв;

- принцип плановости, который объективно учитывает потребность опережающего роста уровня подготовки менеджеров по сравнению с социально-экономическими и технологическими характеристиками производства;

- принцип комплексности, который обеспечивает плавное сочетание и возможность гармонично дополнять основные социальные роли и его основные виды трудовой деятельности сотрудника;

- принцип гласности, который представляет возможным общественную проверку навыков и качеств резервиста;

- принцип участия высшего руководства в формировании кадрового резерва, который гарантирует то, что работа с резервом будет реальной. Для отбора резервистов на конкретные должности необходимо учитывать помимо общих требований, еще и требования профессиональные, которым должен отвечать руководитель определенного отдела, производства, цеха, службы. Также необходимо учитывать особенности требований к самой личности кандидата, которые основываются на анализе ситуации в коллективе подразделения, типе культуры организации и т. д.

Источники кадрового резерва на должности руководителя [34]:

- руководящие работники дочерних предприятий и акционерных обществ;
- ведущие и главные специалисты;
- специалисты, которые имеют соответствующее образование и лучшим образом зарекомендовавшие себя в процессе производственной деятельности;
- молодые специалисты, которые прошли успешно стажировку.

Требования к подбору резерва должны быть едины, несмотря на различные источники формирования резерва и использования его:

- высочайший уровень профессионализма;
- перспективные личностные характеристики и прогрессивные взгляды (ориентация на реализацию социально-экономической политики предприятия, установка на активную работу, творческое и добросовестное выполнение своих обязанностей);
- ярко выраженные признаки социальной и психологической зрелости.

Этапы формирования кадрового резерва [35]

Первый этап – это анализ потребности в резерве.

Перед тем как начать формирование резерва, необходимо:

- составить прогноз изменения структуры аппарата;
- усовершенствовать перемещение сотрудников по службе;
- определить обеспеченность резервом штатных должностей;

- определить насыщенность резерва по каждой должности или группе идентичных должностей, то есть определить количество кандидатов из резерва, которое приходится на каждую вакансию или их группу;

- придерживаться кадровой стратегии организации.

Второй этап – формирование списка резерва.

Данный этап в себя включает:

- формирование списка конкретных кандидатов в резерв;

- создание резерва на вакантные должности.

При формировании резерва необходимо определить:

- кого необходимо и можно включить в списки кандидатов;

- кто из уже включенных в списки кандидатов должен пройти обучение;

- в какой форме должна проходить подготовка каждого кандидата с учетом перспективы его использования и индивидуальных особенностей.

Методы, используемые при формировании списка резерва:

- анализ документальных данных, то есть анализ отчетов, характеристик, результатов аттестации работников, автобиографий и других документов;

- интервью по специально подготовленному вопроснику или плану либо без определенного плана, которое направлено на получение интересующих сведений;

- наблюдение за поведением сотрудника в различных ситуациях;

- оценка результатов работы, то есть производительности труда, качества выполненной работы и т.п.;

- метод заданной группировки работников предполагает сравнение качеств претендентов с требованиями должности: под заданные требования к той или иной должности подбирается кандидат либо под заданную рабочую группу подбираются конкретные люди.

Третий этап – подготовка кадрового резерва.

Для того чтобы сформировать кадровый резерв не всегда будет достаточно отобрать способных сотрудников. Важно правильно их подготовить к должности, а после – организовать продвижение.

Так, для подготовки сотрудников можно использовать следующие методы:

- индивидуальная подготовка при кураторстве вышестоящего руководителя;
- стажировка в планируемой должности на своем или другом предприятии;
- учеба на курсах или в учреждении образования.

Кроме того, для подготовки резерва создаются и утверждаются администрацией предприятия 3 вида программ:

Общая программа. Она включает в себя теоретическую подготовку, то есть пополнение и обновление знаний по некоторым вопросам особенностей управления производством.

Специальная программа. Данная программа предусматривает разделение всех кандидатов, включенных в резерв, по специальностям.

Индивидуальная программа. Этот вид программы включает задачи по повышению знаний, умений и навыков для каждого специалиста, который зачислен в резерв, по таким направлениям: стажировка на резервной должности, производственная практика на ведущих отечественных и зарубежных предприятиях.

1.3 Опыт Российских и зарубежных компаний нефтегазового комплекса в сфере формирования кадрового резерва

В современных западных компаниях на развитие внутреннего кадрового потенциала ежегодно тратятся значительные средства. В нашей стране всегда уделялось большое внимание кадровому резерву, но в связи с

переходом к новым рыночным условиям, этот процесс был приостановлен. В настоящее время процесс разработки и формирования кадрового резерва на предприятии вновь стал приобретать популярность. Компания «Апрайт» провела опрос менеджеров по персоналу 100 организаций Москвы (ИТ, гостиницы, строительство, автобизнес), как показывают опросы, проводимые среди HR-менеджеров, своих сотрудников предпочитают выращивать 36% компаний, 27% набирают персонал на руководящие должности в основном со стороны и 31% делают это в соотношении 50/50. При этом 91% опрошенных считают формирование кадрового резерва в компании необходимым. Всего 9% придерживаются мнения, что «резервисты» нужны только на крупных промышленных предприятиях со штатом более 500 человек. Однако большинство организаций (81%) так или иначе занимается вопросом подготовки кадров.

Формирования кадрового резерва российских компаний происходит за счет собственных сотрудников. Компаний делают основной упор на продвижение на руководящие должности своих сотрудников, используя заблаговременную подготовку резерва на выдвижение.

Результаты многочисленных исследований, которые проводились в средних и крупных компаниях, показывают, что подавляющее большинство из них стремится заполнять от 70 до 80 % освобождающихся вакансий руководящих должностей (от линейного руководителя и выше) своими сотрудниками. Более того, практически все организации с высокими производственными показателями, как правило, внедрили у себя системы обеспечения преемственности руководства .

В некоторых компаниях внутренние кандидаты довольно быстро продвигаются по карьере: 14% HR-директоров ответили, что для этого требуется меньше года, 21% — 1 год, еще 14% — в среднем до 2 лет. В 12% организаций сотрудники работают в кадровом резерве 3 года, в 6% — по 4-5 лет, и лишь в 2% задерживаются на 5-6 лет.

В своем решении растить собственных руководителей или нанимать новых сотрудников извне организации руководствуются двумя принципами: имеется ли сотрудник с подходящим профессиональным опытом, и насколько срочно необходимо заполнить вакансию. Если сотрудников с необходимым опытом нет, а приобретение этого опыта связано с большими временными и финансовыми затратами, то организация скорее прибегает к подбору персонала со стороны. Если время есть, а потребность в специалистах оценивается как постоянная, задача будет решена с помощью программы развития, и со временем организация будет заполнять подобные позиции внутренними кандидатами.

Существует ряд основных причин, в силу которых организации предпочитают готовить собственный персонал для занятия ключевых позиций и используют для этого систему кадрового резервирования. В числе таких причин можно назвать следующие [28]:

- привлечение персонала извне менее выгодно, чем использование внутреннего кадрового потенциала. Внешний набор связан с необходимостью как включения нового сотрудника в культуру организации, так и обязательной адаптации на новом рабочем месте. Если в организации освобождается место, например руководителя высшего звена, и компания вынуждена пригласить специалиста со стороны, то ему требуется большое количество времени, чтобы познакомиться с делами организации, быть признанным «своим», впитать культуру организации. В то время, как уже у работавшего в данной организации руководителя подобных проблем не возникает;

- при использовании системы кадрового резервирования для привлечения кандидатов из своих сотрудников в организации формируется определенный «задел» потенциальных руководящих работников;

- обеспечивается преемственность руководства, что способствует последовательности стратегического курса компании, позволяет

сформировать четкие корпоративные ценности и внедрять последующие новации или изменения с их учетом;

- сокращаются потери, связанные с временно пустующим рабочим местом руководителя. Поиск кандидатов со стороны, как правило, приводит к потере тех или иных благоприятных возможностей и к неспособности организации реализовать некоторые весьма выгодные бизнес- инициативы, пока рабочее место пустует;

- система преемственности руководства, для которого формируется кадровый резерв, весьма позитивно сказывается на персонале в целом. Если сотрудники знают, что могут получить повышение, это положительно влияет на их моральный настрой и способствует формированию сильной организационной культуры. Обычно люди стремятся поступать на работу и долгое время оставаться в организации, которая заботится об их профессиональном росте. Основная причина того, что служащие с высоким потенциалом увольняются, заключается в низком темпе их карьеры. Если же работников не продвигают по служебной лестнице, организация рискует потерять очень хороших работников и их интеллектуальный капитал;

- организация обычно обладает намного более полной информацией о слабых и сильных сторонах своих внутренних кандидатов, об их способностях, эффективности их работы, чем о кандидатах со стороны. Это позволяет организации принимать значительно более обдуманные и точные решения при отборе кандидатов, что особенно важно, если организация ищет нового руководителя высшего уровня управления. Ошибка при найме такого работника обходится очень дорого;

Конечно, любой организации приходится черпать извне новые идеи, привлекать людей с новыми навыками и опытом, однако для достижения долговременного успеха необходима надежная стратегия, основанная на формировании постоянного внутреннего источника пополнения руководящих кадров [29].

Формирование кадрового резерва за рубежом происходит несколько иначе. Представляет интерес система подбора кадров в Японии - это один из важнейших факторов, активно влияющий на технический и социально-экономический прогресс.

Как правило, на руководящую работу в фирмы Японии с улицы людей не принимают. Кадровые службы начинают работу со специалистами, когда они еще учатся в университетах. Это происходит на 2-м или 3-м курсе. Стараются найти молодых людей, проявляющих определенные способности, которые могут быть успешно использованы в деле дальнейшего развития фирмы. Во время каникул они работают в фирме на различных должностях: во-первых, это стажировка, во-вторых, это дает возможность заработать деньги. После окончания университета за каждым молодым специалистом, приглашенным в фирму на работу, закрепляется так называемый «крестный отец» - это нечто вроде нашего наставника, но с более широкими полномочиями. «Крестный отец» - это обычный менеджер среднего звена управления. Он должен быть выпускником того же университета, что и его подопечный, - это обязательное условие [30].

«Крестный отец» помогает новичку адаптироваться на рабочем месте, разрешить возможные конфликты, бывает у своего подопечного дома, знает состав семьи, круг друзей и знакомых, планы молодого человека, его хобби. Знает о нем все. И если в кадровой службе решается вопрос о перемещении специалиста, то в этом случае мнение «крестного отца» является решающим. Такое кураторство осуществляется до 35 лет. Если молодого специалиста назначили мастером в цех, то он должен отработать в этой должности время, установленное в фирме, допустим, 4 года.

Только после этого при наличии руководящих способностей может произойти дальнейшее продвижение по службе и только на следующую ступень. Никаких перескакиваний через ступень, независимо от знаний и успехов в работе.

Те, кто поднялся в фирме до первой или второй роли, - это люди, прекрасно знающие специфику производства, его особенности. Они физически ощущают каждый участок работы. С ними легко находит общий язык работающий персонал.

Есть и еще одна важная особенность. В японских фирмах все работники продвигаются по службе. Одни по вертикали - это те, кто обладает руководящими способностями, а другие - по горизонтали. Это называется ранговым продвижением по службе. В последнем случае такое продвижение связано с повышением ранга и, соответственно, заработной платы и получением различных льгот.

Таким образом, обе системы престижны. Независимо от системы продвижения действуют льготы - нет зависти, нет склок, нет недовольных. Перспектива есть у всех.

Обучению работников, впервые выдвигаемых в руководящие звенья, в западных странах придается большое значение. Подавляющее большинство управляющих низшего звена обучаются на внутрифирменных курсах. Большинство курсов повышения квалификации на этом уровне знакомят работника с новыми для него функциями, помогают ему понять цели и политику компании, заставляют его действовать с точки зрения интересов корпорации [31].

Низший уровень управления - именно то звено, где происходит постоянный контакт с рабочими и служащими. Исследования показали, что, в частности, в автомобильных компаниях на сборочных линиях 90% рабочего времени мастера занимает общение с рабочими - это осуществление контроля, консультации, практическая помощь, разрешение конфликтных ситуаций, и т.п.

Поэтому одним из важнейших предметов является изучение методов работы с людьми, в том числе теория и методы «человеческих отношений». Курсы могут включать в себя вопросы изучения экономики, умения работать

с деловой корреспонденцией, умения кратко излагать свои мысли на бумаге и при контактах с высшим руководством, и т. д.

В настоящее время в фирмах западных стран практикуется ансамблевая система подготовки, которая заключается в том, что в одной группе могут заниматься менеджеры разных уровней управления. Такая система подготовки связана с тем, что, например, при индивидуальном направлении на учебу, начальник цеха получил знания и навыки, но его необученные подчиненные и его начальник этого не понимают, его инновацию не поддерживают, а то и просто противодействуют [32].

Ансамблевая система выявила определенные результаты. Во многих фирмах работа с кадровым резервом при подготовке персонала поставлена так, что для каждого ответственного руководителя всегда имеется в качестве замены два человека — один достаточно квалифицированный, чтобы немедленно приступить к работе, если это понадобится, и другой, который будет подготовлен в течение ближайших двух лет.

В США подготовка руководящих кадров проводится путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Ежегодно организуются курсы и семинары по проблемам управления. Важным приемом является подготовка кадров в процессе их работы. Такие компании, как Procter & Gamble, Ford, разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу. Эта работа является испытанием их способностей. Обычно сначала такое назначение связано с оперативной деятельностью, а уже через год предусматривает руководство постоянным подразделением.

Широко применяется в крупных компаниях США такой метод подготовки кадров, как ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел, организация знакомит его с различными сторонами своей деятельности. В результате молодой руководитель узнает о

проблемах различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями отдельных подразделений. Такие знания жизненно необходимы для успешной работы на более высоких должностях.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в каждой стране свои особенности по формированию кадрового резерва. Опыт его формирования в разных странах показывает, что компании придерживаются своих целей и по средствам этого выбирают тот или иной способ формирования кадрового резерва.

Выводы по разделу 1:

Мотивация персонала это актуальное направление для повышения эффективности производственных и управленческих процессов в рамках любого предприятия. Одним из факторов ее является недопущение чрезмерной «текучести» персонала и акцентированное развитие и повышение компетенции работников в разрезе стратегического развития компании. Кадровый резерв – это один из эффективных методов для реализации данной цели.

2 Анализ функций и методов развития кадрового резерва на предприятии АО «Томскнефть» ВНК

2.1 Общая характеристика предприятия АО «Томскнефть» ВНК

История развития предприятия АО «Томскнефть ВНК»

Акционерное общество «Томскнефть» Восточной нефтяной компании - предприятие, осуществляющее добычу нефти, газа, разрабатывающее нефтяные месторождения, а также ведущее геолого-поисковые, поисково-разведочные, маркшейдерские, топографо-геодезические, картографические работы, занимающееся обустройством месторождений Томской области и Ханты-Мансийского автономного округа. Главный офис расположен в городе Стрежевой Томской области. Основной зоной деятельности компании и является Томская область. Предприятие добывает до 65% от общего объема нефти добычи нефти в данном регионе. Территория деятельности АО «Томскнефть» ВНК составляет более 42000 квадратных километров, что обусловлено большой разбросанностью месторождений. Акционерами

предприятия являются АО «НК «Роснефть» и АО «Газпром нефть», которым принадлежат по 50% акций Общества [36].

13 января 1966 года был подписан приказ начальника «Главтюменнефтегаза» В.И.Муравленко об организации нефтепромыслового управления «Томскнефть». В кратчайшие сроки начата промышленная эксплуатация Советского месторождения и уже 13 июня была отгружена первая товарная продукция.

В том же 1966 году в июле возле деревни Стрежевой, находящейся недалеко от месторождения, основан посёлок с одноименным названием, который в 1967 года стал посёлком городского типа - «спальным» районом нефтяников, обслуживающих вахтовым методом буровые в радиусе 400 км. Так был основан будущий город Стрежевой - Основной базовый город томских нефтяников [36].

Уже к 1970 году были построены и запущены в эксплуатацию несколько нефтепроводов, что обеспечило непрерывную добычу нефти на Советском и других, открытых и эксплуатируемых к тому времени месторождений. Конкретно на Советском месторождении прошел процесс механизации нефтедобычи. В результате всего вышеперечисленного нефтепромысловое управление «Томскнефть» преобразовано в нефтегазодобывающее управление – НГДУ «Томскнефть». Новая структура позволила более эффективно управлять динамично-развивающимся предприятием [37].

С каждым годом открывались новые месторождения, проводились механизации месторождений, вводились новые технологии, в частности, пробурены первые наклонно направленные скважины. С 1972 года появился магистральный нефтепровод, открывший доступ томской нефти в магистральные сети страны. Постоянно увеличивались уровни добычи и качества нефти.

География деятельности «Томскнефти» расширялась стремительно, работающих на предприятие становилось недостаточно. Это привело к тому,

что 20 августа 1976 года бюро Томского обкома КПСС приняло постановление «Об освоении новых нефтяных месторождений вахтовым методом». Именно на месторождениях «Томскнефти» впервые в стране апробировался и внедрялся данный метод. Это позволило за довольно короткие сроки разрабатывать новые месторождения.

8 июля 1977 года приказом Миннефтепрома СССР № 357 образовано производственное объединение «Томскнефть».

С 1978 года начата еще более динамичная разработка углеводородных богатств новых промысловых районов Томской области, что привело к созданию управления повышения нефтеотдачи пластов. На освоение Западной Сибири, по призыву комсомола, со всех концов страны двинулась молодежь. Численность работников предприятия неизменно росла и уже к 1985 году составила 20 тысяч человек [36-37].

В 1993 году в истории предприятия томских нефтяников наступил новый этап: прошла приватизация «Томскнефти», ее акционирование. Тысячи нефтяников стали совладельцами предприятия - акционерами АО «Томскнефть». В мае образована «Восточная нефтяная компания», стержнем которой стало АО «Томскнефть». На месторождениях происходит компьютеризация процессов, вводятся более современные космические средства связи, приняты передовые технологии бурения и добычи. Тем самым, были установлены тесные связи с научной отраслью.

1997 год – начало новой истории «Томскнефти». В декабре предприятие вошло в состав нефтяной компании «ЮКОС» по результатам инвестиционного конкурса. Где то в сентябре 1999 года был запущен Стрежевской нефтеперерабатывающий завод, что говорит об устойчивом и энергичном развитии предприятия. Быстро решаются социальные проблемы с завидной динамикой [36-37].

В 2003 году упразднено НГДУ как производственное подразделение. «Томскнефть» оказалась в числе тех, кто сумел доказать рынку эффективность новой системы управления в нефтяной отрасли – введение

системы процессного управления. В ее рамках были созданы четыре основные структурные управления: поддержание пластового давления, добычи, подготовки нефти и газа, эксплуатация трубопроводов. Также в деятельности предприятия новое назначение приобретает экологическая составляющая, которой уделяется все большее и большее внимание. Развивается сотрудничество с различными государственными органами, занимающимися проблемами охраны окружающей среды, постепенно внедряются международные стандарты экологического менеджмента, технологии и оборудования. Создаются системы контроля состояния окружающей среды на месторождениях, повышается надежность и безопасность эксплуатации трубопроводов [38].

«Роснефть» приобрела в данной компании в мае 2007 г., а в конце декабря 2007 г. продала 50%-ную долю в Томскнефти компании «Газпром нефть». В результате чего был сформирован совет директоров, в состав которого вошли по четыре представителя от каждой компании-собственника, для управления «Томскнефтью».

2.2 Общая характеристика АО «Томскнефть ВНК»

Основная зона деятельности компании Томская область. АО «Томскнефть» ВНК крупнейший налогоплательщик, обеспечивающий долю 30% от налоговых платежей в бюджет области. Предприятие добывает до 75% от общего объема добычи нефти в Томской области.

Территория деятельности предприятия составляет более 42 тысяч кв.км. Площадь лицензионных участков - свыше 26 тысяч кв.км. Главная отличительная черта географии: разбросанность месторождений, они находятся в труднодоступных Васюганских болотах и на неосвоенных землях. Степень заболоченности Томской области достигает 37%.

АО «Томскнефть» ВНК является владельцем 24 лицензий на добычу нефти и газа на месторождениях Томской области, 7 лицензий на право

пользования недрами в Ханты-Мансийском автономном округе, 7 лицензий на геологическое изучение с дальнейшей добычей углеводородного сырья. Кроме того, АО «Томскнефть» ВНК является агентом на разработку двух лицензионных участков АО «НК «Роснефть». Остаточные извлекаемые запасы предприятия составляют более 300 млн. тонн [38-39].

Предприятие осуществляет добычу нефти, газа, разрабатывает нефтяные месторождения, ведет геолого-поисковые, поисково-разведочные, маркшейдерские, топографо-геодезические, картографические работы, занимается обустройством месторождений. Основной вид деятельности, обеспечивающий более 90% выручки Общества – добыча нефти.

Среднесписочная численность АО «Томскнефть» ВНК по состоянию на 2008 год – 3 784 человек. По организационно-правовой форме является акционерным обществом открытого типа. Основной целью Общества является получение прибыли, а также реализации на ее основе социально-экономических интересов акционеров [40].

Акционерами АО «Томскнефть» ВНК являются АО «НК «Роснефть» и АО «Газпром нефть», которым принадлежат по 50% акций Общества.

2.3 Организационно-правовая структура АО «Томскнефть ВНК»

Компания является юридическим лицом. Права и обязанности юридического лица Компания приобретает с даты ее регистрации. Компания имеет круглую печать с полным фирменным наименованием. Компания вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации [41].

Компания несет ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом. Компания не отвечает по обязательствам своих акционеров.

Компания имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, включая имущество, переданное ей в оплату уставного капитала, имущество, полученное в результате своей деятельности и на иных основаниях, установленных законодательством Российской Федерации.

Основной целью деятельности Компании является получение прибыли.

Компания вправе осуществлять любые, не запрещенные федеральными законами виды хозяйственной деятельности, соответствующие цели ее деятельности.

Управление АО «Томскнефть» ВНК осуществляется генеральным директором. Он на основе единоначалия несет ответственность за правильную организацию всей работы акционерного общества и за результаты его деятельности перед АО «Томскнефть» и трудовым коллективом [42].

Генеральный директор Общества в соответствии с действующим законодательством и Уставом Общества [43]:

- представляет и защищает интересы АО «Томскнефть» ВНК во всех органах и учреждениях федеральной, исполнительной и законодательной власти, органах субъектов Российской Федерации, в государственных, в том числе в правоохранительных органах, контролирующих организациях, общественных, коммерческих, кредитных и иных организациях по всем вопросам, связанным с деятельностью Общества;

- заключает от имени АО «Томскнефть» ВНК договоры, соглашения по текущей производственно-хозяйственной, финансово-экономической, социальной деятельности Общества, в том числе внешнеторговые, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции общего собрания акционеров или совета директоров (наблюдательного совета) общества.

- осуществляет прием на работу и увольнение сотрудников АО «Томскнефть» ВНК, заключает трудовые договоры (контракты) с

работниками АО «Томскнефть» ВНК, решает вопросы их перевода, перемещения, простоя, командирования, применения мер дисциплинарной ответственности к работникам АО «Томскнефть» ВНК;

- определяет сферу ответственности и полномочия своих заместителей – директоров по направлениям деятельности и выдает им в установленном порядке доверенности на осуществление действий от имени АО «Томскнефть» ВНК;

- утверждает организационные документы (организационная структура Общества, штатное расписание, положения о подразделениях, должностные инструкции), отчетные документы АО «Томскнефть» ВНК;

- издает приказы, распоряжения и другие акты по вопросам своей компетенции, дает указания, обязательные для всех работников Общества и т.д.

Права и обязанности заместителей и отдельных работников аппарата управления определяется специальными положениями, которые утверждаются руководителем предприятия. Директор по развитию производства обеспечивает выполнение АО «Томскнефть» ВНК плана по добыче нефти, реализацию стратегии производственной деятельности по добыче нефти, выполнение лицензионных обязательств на закрепленных за АО «Томскнефть» ВНК лицензионных участках, отвечает за целевое использование утвержденного бюджета по закрепленным направлениям деятельности, за организацию и контроль проектирования обустройства месторождений нефти и газа, формирование единой научно-технической политики АО «Томскнефть» ВНК в области добычи нефти, техническое и технологическое перевооружение, разработку планов капитальных вложений и инвестирования, организует разработку стратегии освоения и генеральных планов обустройства месторождений.

Высшим органом управления Общества является общее собрание акционеров. Руководство текущей деятельностью осуществляется

единоличным исполнительным органом (Генеральным директором), подотчетным Совету директоров Общества и общему собранию акционеров.

Органом управления Общества в период между общими собраниями акционеров является Совет директоров Общества, который осуществляет общее руководство деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных Уставом к компетенции общего собрания акционеров.

К компетенции Общего собрания акционеров относятся следующие вопросы: внесение изменений и дополнений в Устав Общества, реорганизация и ликвидация Общества, определение состава Совета директоров, избрание его членов и досрочное прекращение их полномочий, определение предельного размера объявленных акций, изменение уставного капитала в случаях, предусмотренных Уставом, утверждение годовых отчетов, бухгалтерских балансов, счета прибылей и убытков Общества, распределение его прибылей и убытков, совершение крупных сделок, связанных с приобретением и (или) отчуждением Обществом имущества, в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и т.д.

К компетенция Совета директоров в соответствии с Уставом относятся такие вопросы как: определение приоритетных направлений деятельности Общества, утверждение повестки дня Общего собрания акционеров, увеличение уставного капитала Общества путем размещения Обществом дополнительных акций в пределах количества и категории (типа) объявленных акций, в случаях, предусмотренных Федеральным законом «Об акционерных обществах» и Уставом, использование резервного фонда и иных фондов Общества и т.д. [43]

Организационная структура «Томскнефть» ВНК включает в себя [44]:

1. Блок главного геолога.

Службы главного геолога отвечает за формирование и выполнения плана по добыче нефти и плана геолого-технических мероприятий, плана

эксплуатационного бурения, плана по приросту запасов, обеспечивает выполнение лицензионных обязательств на лицензионных участках АО «Томскнефть» ВНК, формирует стратегии развития минерально-сырьевой базы, единую политику в области планирования, организации и координации геологоразведочных работ, организует проведение внутреннего и внешнего аудита запасов, планирует и осуществляет контроль за выполнением проектной документации на разработку месторождений, по подсчету запасов в соответствии с действующим законодательством, осуществляет разработку и внедрение методов увеличения добычи.

Включает в себя:

- а) Управление повышения производительности резервуара.
- б) Управление геологии и разработки.

2. Блок по развитию производства.

Директор по развитию руководит штатом подчиненных ему работников, оценивает общий потенциал предприятия, выявляет негативные и позитивные тенденции, разрабатывает мероприятия по нейтрализации первых и стимулированию вторых. Кроме того, он рассматривает перспективы изменения статуса отдельных структурных подразделений (изменение порядка взаимоотношений с другими отделами, возможность расширения или ограничения прав руководителей соответствующих подразделений).

Включает в себя:

- а) Управление перспективного планирования
- б) Управление наземных сооружений

3. Блок главного инженера.

Главный инженер осуществляет техническое руководство производства и наравне с директором несет ответственность за производственно – хозяйственную деятельность завода. Он отвечает:

- за выполнение АО «Томскнефть» ВНК плана по добыче нефти;

- за выполнение АО «Томскнефть» ВНК установленных технико-экономических показателей;
- за организацию текущей производственной деятельности по добыче нефти, подготовке, контролю качества, сдаче и реализации нефти и газа;
- за координацию деятельности по обеспечению безопасных условий труда, охране окружающей среды и производственной безопасности;
- за выполнение договорных отношений АО «Томскнефть» ВНК с сервисными организациями;
- за соблюдение технологии добычи нефти, подготовки нефти и газа;
- за разработку стратегии освоения месторождений;
- за разработку и внедрение технологий, призванных интенсифицировать добычу нефти;
- за разработку и внедрение методов увеличения нефтедобычи.

В состав главного инженера входит:

а) Управление по добыче нефти и газа (9 цехов) основными функциями управления которого являются:

- обслуживание скважин нефтяного и нагнетательного фонда: осмотр и обслуживание оборудования, снятие параметров работы скважины, запуск скважины и контроль за выводом на режим;
- выполнение геолого-технологические мероприятия;
- составление режимов работы скважин;
- контроль за режимом работы скважин;
- контроль за строительством и ремонтом скважин;
- формирование сводок и отчетов по цеху добычи нефти и газа.

б) Управление поддержания пластового давления (2 цеха):

- обслуживание скважин водозаборного фонда: осмотр и обслуживание оборудования, снятие параметров работы скважины, запуск скважины и контроль за выводом на режим;
- обслуживание блочных кустовых насосных станций;
- обслуживание низконапорных водоводов;

- формирование сводок и отчетов по цеху управления поддержания пластового давления.

в) Управление подготовки и перекачки нефти (7 цехов по подготовке и перекачке нефти и газа, 1 цех сбора, добычи, транспортировки и поставки газа, 1 газокompрессорная станция, 3 химико-аналитические лаборатории. В его функции входят:

- обслуживание дожимной насосной станции и установка предварительного сброса воды
- перекачка продукции на установку подготовки нефти;
- подготовка товарной нефти;
- обслуживание и ремонт технологических установок и оборудования на площадочных объектах;
- добыча, сбор, транспортировка и поставка газа потребителям;
- выполнение различных анализов в химико-аналитические лаборатории.

г) Управление эксплуатации трубопроводов (3 цеха текущего обслуживания и ремонта трубопроводов):

- обслуживание трубопроводов (межпромысловых, напорных, нефтесборных коллекторов, высоконапорных водоводов);
- капитальный ремонт трубопроводов;
- участие в ликвидации аварий на трубопроводах;
- проведение работ по подготовке производства;

д) Отряд по ликвидации аварий и их последствий:

- ликвидация аварий на трубопроводах;
- локализация разливов нефти;
- откачка разлитой нефти;
- подготовка замазученных территорий к рекультивации.

е) Блок обеспечения производства

ж) Центральная инженерно-технологическая служба

4. Блок финансового директора.

Финансовый директор координирует и контролирует деятельность всех экономических служб, обеспечивает осуществление мероприятий по улучшению экономических результатов производственно – технической деятельности предприятия. Финансовая дирекция выполняет следующие функции:

- исполнение финансового плана и бюджета АО «Томскнефть» ВНК;
- организацию финансовой и экономической деятельности АО «Томскнефть» ВНК, планирование и контроль исполнения налоговых платежей, формирование бюджета;
- формирование и реализацию единой плановой политики в АО «Томскнефть» ВНК;
- внедрение информационных систем управленческого учета в АО «Томскнефть» ВНК;
- экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности АО «Томскнефть» ВНК;
- формирование источников финансирования капитальных вложений;
- осуществление контроля за ведением бухгалтерского и налогового учета, кассовых операций, включая контроль за составлением отчетов, балансов, смет, планов и иной необходимой документации;
- утверждение в установленном порядке цены, тарифы на услуги в пределах, определенных Общим собранием акционеров.

В состав блока финансового директора входит:

- а) Планово-бюджетное управление
- б) Финансово-экономическое управление
- в) Налоговое управление
- г) Управление ввода финансовой информации
- д) Сектор автоматизации бизнес-процессов финансово-хозяйственной деятельности

5. Блок директора по кадровой политике.

Дирекция кадровой политики формирует оптимальную организационно-управленческую структуру, штатное расписание руководителей, специалистов, служащих и штатную расстановку рабочих в соответствии с производственными потребностями, осуществляет планирование, подбор и привлечение персонала в АО «Томскнефть» ВНК, требуемых специальностей и квалификации, организацию развития сотрудников АО «Томскнефть» ВНК через систему оценки персонала, формирование кадрового резерва, планирование карьеры, ротацию кадров, процесса обучения и повышения квалификации, организует реализацию предусмотренных законодательством и политикой Компании социальных льгот и гарантий работникам, членам их семей и пенсионерам, социально-бытовых условий в вахтовых поселках, культурно – массовые, оздоровительные и имиджевые мероприятия, координирует работы Спортивно-культурного комплекса, Интернет – Клуба.

В состав блока директора по кадровой политике входит:

- а) Управление планирования персонала.
- б) Управление мотивации персонала.
- в) Служба развития персонала.
- г) Служба социальных программ.
- д) Интернет клуб.

6. Блок директора по капитальному строительству.

Директор по капитальному строительству отвечает за внедрение новой техники и технологии в области капитального строительства и капитально ремонта, за работу в области капитального строительства и капитального ремонта по реализации инвестиционных проектов и мероприятий, за исполнение планов капитального строительства, обустройства месторождений, реконструкции трубопроводов, энергетического хозяйства, за обеспечение своевременного ввода основных фондов и производственных мощностей для обеспечения плана по добыче

нефти АО «Томскнефть» ВНК, за своевременное и качественное формирование и предоставление отчетности по капитальным вложениям.

В состав блока директора по капитальному ремонту входит:

- а) Управление капитального строительства.
- б) Планово-экономическая служба.
- в) Отдел внутреннего аудита.

7. Блок директора по бурению.

В этот блок входит управление строительства скважин

8. Блок директора по материально-техническому обеспечению и транспорту.

Директор по материально-техническому обеспечению и транспорту и его служба организуют координацию и оперативное планирование материально-технического обеспечения АО «Томскнефть» ВНК, осуществляют закупки оборудования и материалов на внутреннем и внешнем рынках и импортно-экспортные операции, контроль за хранением, движением ресурсов, транспортное обеспечение деятельности Общества, автомобильной, автотракторной, специальной техникой и водным транспортом.

В состав блока входит:

- а) Транспортное управление.
- б) Управление материально-технического обеспечения
- в) Цех материально-технического обеспечения
- г) Центр транспортного обеспечения.

9. Служба безопасности.

Директор по безопасности – начальник службы безопасности обеспечивает сохранность информации, утрата которой может нанести ущерб интересам предприятия, внутреннюю и экономическую безопасности в АО «Томскнефть» ВНК, организует мероприятия по технической защите охраняемых объектов АО «Томскнефть» ВНК, осуществляет реализацию мероприятий по противодействию недобросовестной конкуренции.

10. Дирекция по региональной политике.

11. Аппарат Генерального Директора.

Заместитель генерального директора по учету и отчетности отвечает за организацию и ведение бухгалтерского и налогового учета и отчетности в АО «Томскнефть» ВНК, за внедрение информационных систем бухгалтерского и налогового учета в АО «Томскнефть» ВНК.

Аппарат Генерального Директора состоит из отделов:

а) Управление по работе с имуществом – организация работы по государственной регистрации прав собственности на имущество АО «Томскнефть» ВНК, по оценке, учету, контролю и осуществлению движения, аренде, лизингу, реализации основных средств, организация надлежащего контроля за техническим состоянием основных средств.

б) Управляющий делами – осуществление мероприятий по обеспечению деятельности коллегиальных органов управления, по управлению долгосрочными финансовыми вложениями, организация, обеспечение и контроль системы документооборота, делопроизводства и архивного хранения документов АО «Томскнефть» ВНК, осуществление контроля за исполнением организационно-распорядительных документов органов управления, организация хозяйственного обслуживания административных зданий АО «Томскнефть» ВНК.

в) Правовое управление – применение в АО «Томскнефть» ВНК корпоративного, трудового, налогового, гражданского, природоохранного законодательства и иных отраслей законодательства РФ, соответствие действующему законодательству РФ организационно-распорядительных, нормативных актов, договоров издаваемых в АО «Томскнефть» ВНК, организация работы по защите интересов Общества по правовым вопросам в государственных, общественных и судебных органах, организация работ по ведению претензионно-исковой работы по заключенным хозяйственным договорам.

г) Специальный (первый) отдел – организация работы в АО «Томскнефть» ВНК со сведениями, составляющими государственную тайну, обеспечение безопасности информации конфиденциального характера, ведение секретного делопроизводства, организация защиты информации, составляющей государственную тайну и конфиденциального характера, при их обработке с использованием средств вычислительной техники.

д) Контрольно-ревизионный отдел – выявление, принятие соответствующих мер и недопущение недостатков и нарушений в деятельности подразделений АО «Томскнефть» ВНК, приводящих к нанесению ущерба, упущенной выгоды, возникновению рисков, организация контроля целевого использования средств бюджета АО «Томскнефть» ВНК, организация деятельности ревизионных комиссий, проведение контрольно-ревизионных проверок производственной и финансовой деятельности подразделений АО «Томскнефть» ВНК.

е) Управление землепользования и маркшейдерских работ – организация комплекса маркшейдерских, топографо-геодезических и землеустроительных работ при поиске, разведке, обустройстве и эксплуатации нефтяных месторождений АО «Томскнефть» ВНК, организация и обеспечение заключения договоров аренды земельных участков и их государственную регистрацию, соблюдение действующего земельного, лесного и природоохранного законодательства РФ, ведение информационной базы данных отведенных и возвращенных земель, данных горных выработок, картографической информации.

2.3 Задачи и обязательства АО «Томскнефть ВНК»

АО «Томскнефть ВНК» устанавливает следующие задачи в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды [45]:

- обеспечивать работникам Общества здоровые и безопасные условия труда;

- обеспечивать работникам Общества здоровые и безопасные условия труда;

- последовательно снижать показатели производственного травматизма, профессиональных заболеваний, аварийности и загрязнения окружающей среды в результате производственной деятельности Общества;

- повышать эффективность ликвидации последствий аварий на производственных объектах; обеспечивать бережное, эффективное и рациональное потребление природных ресурсов в текущей и планируемой производственной деятельности;

- повышать состояние промышленной и экологической безопасности производственных объектов до уровня лучших нефтяных компаний мира.

Для достижения поставленных задач АО «Томскнефть ВНК» принимает на себя следующие обязательства:

- внедрять, поддерживать, улучшать и повышать результативность интегрированной системы управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды Общества в соответствии с требованиями международных и национальных стандартов и обеспечивать вовлечение в эту работу всех работников Общества;

- соблюдать требования действующего законодательства и нормативных документов в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, требования локальных нормативных документов Общества, используя при этом все экономически целесообразные возможности снижения промышленных рисков сверх требований законодательства;

- реализовывать все доступные меры для предупреждения травматизма и ухудшения здоровья работников, аварийности и загрязнения окружающей среды, а в случае их возникновения принимать эффективные меры по смягчению их последствий;

- внедрять лучшие мировые практики в области техники, технологий и управления промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды;

- обеспечивать постоянное повышение знаний, компетентности и осведомленности работников по вопросам промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды посредством различных форм мотивации, обучения и наставничества;

- обеспечивать открытость и доступность показателей в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды для всех заинтересованных сторон;

- обеспечивать соблюдение контрагентами и деловыми партнерами требований в области промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды.

2.4 Кадровая политика АО «Томскнефть» ВНК

Сегодня численность АО «Томскнефть» ВНК составляет более 3,9 тысячи человек, средний возраст сотрудников — 37 лет, и более половины сотрудников Общества имеют высшее профессиональное образование.

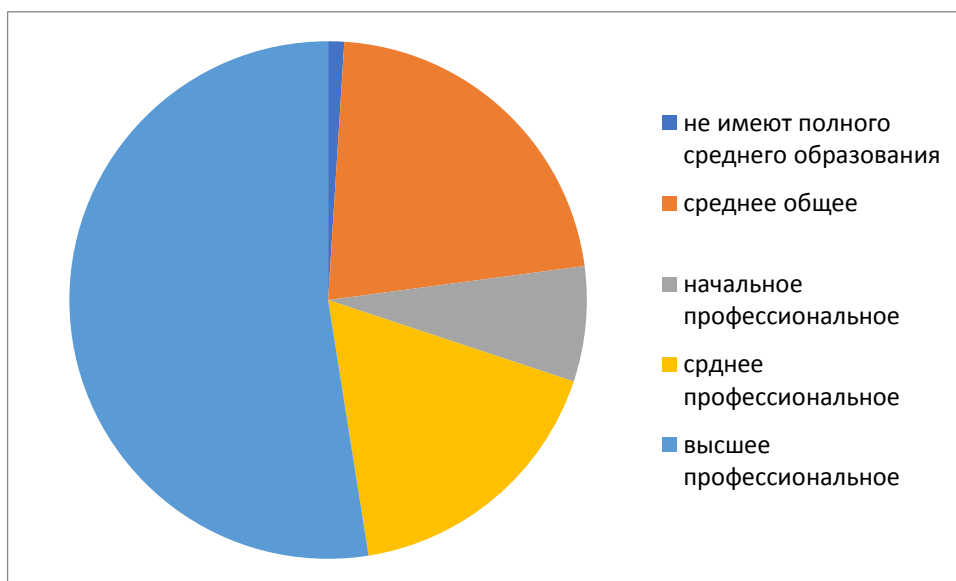


Рисунок 1 - Состав персонала по образованию (данные на 01.01.2016) [46]

Данная диаграмма показывает, что в АО «Томскнефть» ВНК больше половины сотрудников имеют высшее профессиональное образование, а именно 52,5%, среднее профессиональное – 17,4%, начальное профессиональное – 7,2%, среднее общее – 21,9%, 1,0% - не имеют полного среднего образования.

Для АО «Томскнефть» ВНК является приоритетом развитие персонала. Непрерывность и планомерность - главные особенности системы образовательной политики предприятия. Предприятие начинает взаимодействовать с молодёжью ещё в школе и в дальнейшем продолжает развитие и оценивание работников на протяжении всей работы в АО «Томскнефть» ВНК.



Рисунок 2 - Система образовательной политики АО «Томскнефть» ВНК [47]

Рассмотрев схему, которая отражена на рис.2 можно сделать вывод, что АО «Томскнефть» ВНК подготавливает будущих работников ещё со школы. Учащиеся МОУ СОШ узнают о будущей профессии через конференции и экскурсии, которые проводит данное предприятие. Со студентами вузов-ссузов проводят имиджевые мероприятия по их привлечению. С молодыми специалистами работают по программе адаптации и наставничества, обучают, а также финансово и социально поддерживают. С работниками Общества проводят программы оценки

уровня профессиональных знаний, работают по программам обучения, проводят тренинги, а также поддерживают участников конкурса профессионального мастерства.

Данный системный подход выполняет сразу две функции:

1. Обеспечение притоком высокообразованной, имеющей хорошую профессиональную подготовку молодёжи.
2. Стимулирование постоянного развития каждого сотрудника АО «Томскнефть» ВНК независимо от занимаемой должности.

За 2015 год прошли обучение у внешних провайдеров около 1500 человек, также стоит отметить, что в учебном центре АО «Томскнефть» ВНК повысили свою квалификацию – 7 549 человек, 5 044 человек работники предприятия и 2 505 человек сторонних организаций и физических лиц.

- обязательное обучение - обучение по требованию контролирующих органов (промышленная, экологическая, пожарная безопасность, охрана труда), обучение рабочим профессиям, допускам к видам работ и т.д.;
- профессионально-техническое обучение - повышение компетентного уровня, обучение по новым технологиям, подготовка персонала под бизнес-задачи и стратегические проекты;
- управленческое обучение - программы развития управленческих компетенций руководителей и кадрового резерва.

Через обучение транслируются государственные требования, корпоративные политики и процедуры, лучшие российские и зарубежные практики. В качестве провайдеров привлекаются лучшие российские эксперты В целях планирования развития персонала в Обществе разработана и постоянно совершенствуется система комплексной оценки работников, ее методы и инструментарий.



Рисунок 3 - Цели и инструменты развития персонала [48]

1. Тесты управленческих способностей:

- при приёме специалистов и руководителей;
- при перемещении с должности на должность;
- первичная оценка при отборе в кадровый резерв;
- привлечение выпускников высших учебных заведений.

2. Тесты профессиональной компетентности:

- при приеме на работу и повышении разряда рабочих;
- оценка уровня профессиональных знаний с целью определения зон развития;
- определения уровня теоретических знаний для установления категории профессионализма
- отбор и подготовка к научно-технической конференции и конкурсам.

3. Центр оценки и развития. Деловые оценочные игры:

- оценка компетенций руководителей для формирования индивидуальных планов развития;
- оценка и развитие кадрового резерва;
- индивидуальная оценка компетенций топ-менеджеров с целью развития;

- оценка лидерского потенциала молодых специалистов.

Системность при оценке персонала позволяет выявить пробелы в знаниях и навыках отдельного работника и составить как индивидуальные планы развития, так и план развития персонала в целом.

2.5 Проблемы системы формирования кадрового резерва

Руководители сталкиваются со многими проблемами при формировании кадрового резерва на своих предприятиях. Все эти проблемы можно классифицировать по четырем группам и проанализировать частоту их проявления относительно АО «Томскнефть» ВНК:

- проблемы, связанные с организацией формирования кадрового резерва;
- проблемы, связанные с оценкой потенциала кадрового резерва;
- проблемы, связанные с развитием потенциала;
- проблемы, связанные с реализацией трудового потенциала кадрового резерва.

Первая группа проблем

1. На многих предприятиях кадровый резерв носит бессистемный характер. Создается стихийно под новую или только что освободившуюся вакансию, без учета стратегии компании.

Не актуальная проблема для АО «Томскнефть» ВНК, поскольку кадровый резерв имеет четкую иерархию.

2. На предприятии может быть не определена стратегия. Не известны организационные изменения на ближайшую и отдалённую перспективу. В связи с этим возникают сложности при определении будущих потребностей в руководящих кадрах. Также нельзя назвать данную проблему актуальной для рассматриваемого предприятия, поскольку АО «Томскнефть» имеет четкую стратегию развития по всем направлениям.

3. На предприятии могут возникнуть непредвиденные кадровые изменения, появление новых структурных единиц, новых руководящих должностей, которые не были учтены. При этом резервисты, как правило, уже набраны, и являются преемниками на конкретные должности. Новый набор резервистов, и прохождение всех этапов по выявлению наиболее подходящих кандидатур, является трудоемким и затратным процессом. Системная проблема АО «Томскнефть», как и любой крупной организации, где постоянно проходят изменения.

Вторая группа проблем

1. Не определены требования к рабочим местам. Единственный документ, который обычно как-то характеризует должность – это должностная инструкция. Она обычно носит формальный характер и в ней не прописаны действительно требуемые характеристики и компетенции, которыми должен обладать резервист. Не актуальная проблема, поскольку все рабочее и производственные процессы в АО «Томскнефть» строго регламентированы.

2. Очень часто методы отбора кандидатов в кадровый резерв являются неэффективными. Слабые, неуверенные в себе руководители могут опасаться конкуренции со стороны резервистов. Руководители могут искусственно занижать оценки перспективным сотрудникам для сохранения их в своих подразделениях. В результате в состав кадрового резерва выдвигаются не компетентные сотрудники, которые зачастую даже могут не являться лидерами. Это весьма актуальная проблема – нередко кандидаты в резерв в АО «Томскнефть» жалуются на необъективность и необоснованность процедур отбора.

3. При отборе кандидатов часто используются неэффективные методики оценки. Это искажает результат, а оценка не дает правильную характеристику сотруднику. Следовательно, построить правильную программу развития резервиста и получить необходимого руководителя для

заполнения вакансии невозможно. Ситуация аналогичная предыдущему пункту.

4. Бывают такие случаи, когда кандидат, которого готовили на должность, в итоге не может занять руководящую должность по непредвиденным обстоятельствам (болезнь, увольнение и т.д.). Такая ситуация встречается редко, поскольку в АО «Томснефть» ВНК на каждую вакантную должность формируется резерв из нескольких сотрудников. Проблема возникает в разном уровне мотивации к работе на перспективу возможности занятия должности.

Третья группа проблем

1. Возможен вариант, когда выбраны неэффективные программы подготовки кадрового резерва. Либо не учтена оценка резервиста, либо не учтены характеристики должности, на которую готовится резервист. В результате у резервиста не сформируются требуемые компетенции. Эта проблема актуальна для АО «Томскнефть» ВНК, поскольку многие процедуры оценки формализованы и бюрократизованы – постоянные отчеты, подготовка планов развития и отсутствие ориентиров на индивидуальные траектории развития.

2. Сотрудники не заинтересованы попадать в кадровый резерв и проходить обучение по программе развития. Это может быть связано с низкой мотивацией. Также одна из проблем кадрового резерва АО «Томскнефть» ВНК, поскольку многие сотрудники с недоверием относятся к процедурам отбора в кадровый резерв.

Четвертая группа проблем

1. С ростом самооценки резервисты уходят к конкурентам. Есть реальная опасность, что, отобрав лучших сотрудников и обучив их, организация тем самым подтолкнет их к поиску лучших мест. Не актуально для АО «Томскнефть» ВНК, поскольку все сотрудники резерва подписывают договора с компанией о целевом развитии - в случае преждевременного ухода из структуры компании – они обязаны выплатить неустойку.

2. Адаптационный период «новоиспеченного» руководителя может затянуться. Сотрудник может не справляться со своими обязанностями. Часто бывает так, что человек отлично работает на каком-либо определённом рабочем месте, а, получив повышение, не справляется с новыми обязанностями. Это связано с неправильно выстроенной программой адаптации этого сотрудника. Весьма актуально для АО «Томскнефть» ВНК, поскольку процедуры подготовки в резерв очень шаблонные и не находящее в структуре не ориентировано индивидуальное развитие.

Выводы по разделу 2:

Проанализирована структура АО «Томскнефть ВНК» с акцентом на кадровую политику, реализуемую в обществе. Также был проведен поиск и анализ проблем, возникающих при формировании кадрового резерва на предприятиях. Было выделено 4 группы, которые будут проанализированы в третьей разделу работы с ориентиром на особенности формирования кадрового резерва АО «Томскнефть ВНК».

3 Рекомендации по улучшению системы формирования кадрового резерва

3.1 Программа по формированию кадрового резерва и оценка эффективности разработанных мероприятий

Выявив потребность в кадровом резерве обычно разрабатывается программа по формированию резерва. Формирование резерва включает в себя несколько этапов (таблица 2).

Таблица 2 – Процесс подготовки резерва кадров на выдвижение

Создание приказа о формировании на предприятии кадрового резерва
Разработка технологии резерва и работы с ним
Определение ключевых должностей. Расчет численности резерва кадров. Создание профиля должности
Поиск и оценка кандидатов в резерв. Выявление несоответствий имеющихся компетенций с требуемыми

Утверждение списка резервистов
Разработка плана индивидуального развития резервиста. Развитие требуемых компетенций
Назначение на должность при условии ее освобождения и готовности кандидата

Первый шагом в формировании кадрового резерва является издание приказа. В рамках приказа необходимо определить перечень должностей и количество кандидатов на каждую должность. Выбор должен быть конкурентным (избежать случайностей: ухода из компании или выбытия из программы подготовки резервистов).

Основные моменты технологии формирования резерва представлены в таблице 3.

При зачислении в кадровый резерв необходимо иметь письменное согласие работника на включение его в резерв кадров.

Определение профиля ключевой должности позволяет обеспечить качественный подбор кандидатов в резерв, поиск и оценку которых осуществляют руководители подразделений, служба управления персоналом, комиссия по резерву кадров. Подбор производится применительно к конкретной ключевой должности с учетом соответствия индивидуальных характеристик кандидата профилю идеального сотрудника для данной должности, результатов работы в занимаемой должности, степени готовности кандидата к занятию ключевой должности.

Таблица 3 – Разработка технологии формирования резерва

Ключевые моменты	Выбор
Источники резерва	+ Внутренние Внешние
Тип гласности для персонала	+ Открытый Закрытый
Подход при формировании	+ Под позицию Ищем таланты «Живой» подход

Должны быть сформулированы требования к кандидату:

1. Высокий профессионализм, предполагает наличие соответствующего образования. Кроме того, необходим опыт работы по данной специальности. Личностные характеристики кандидата должны соответствовать его профессиональному профилю.

2. Наличие у кандидата социальной компетенции: умение понять свое место в системе уже сложившихся взаимоотношений в коллективе и правильно строить свои отношения со всеми сотрудниками, коллегами, и начальством, способность работать в команде, готовность «подставить плечо». Необходимо определить систему ценностей кандидата, в ней должно преобладать ценности труда, семьи и т.д.

3. Соответствие кандидата требованиям корпоративной культуры данного коллектива, т.е. наличие тех специфических качеств, которые необходимы для эффективной деятельности.

Конкретный «профессиональный портрет» содержит следующие сведения:

- образовательный и профессиональный уровень;
- профессиональные навыки;
- наличие дополнительных знаний;
- опыт работы (в какой организации приобретен);
- уровень решаемых на прежнем месте работы задач и степени ответственности на прежнем месте работы;
- личностные качества, способность к обучению, развитию, трудовая мотивация, инициативность.

До зачисления кандидата в кадровый резерв отдел по работе с персоналом проводит обязательное комплексное тестирование кандидата для изучения его квалификации, профессионального уровня, личных деловых качеств и составляет психологический портрет.

Результаты профессионального тестирования используются также для определения программы повышения квалификации кандидата, зачисленного в кадровый резерв.

В таблице 3 приведены рекомендуемые тесты для оценки кандидата

Таблица 3 – Варианты тестирования кандидатов

Метод	«Assessment Center»	Метод «360 градусов»
Содержание	Группа участников проходит через серию испытаний. В программу Assessment Center включаются деловые и ролевые игры, профессиональные и психологические тесты, самопрезентации, дискуссии, упражнения, письменные работы. За действиями участников ведется внимательное наблюдение, может осуществляться видеосъемка.	Оценочное мероприятие, которое заключается в сборе информации о человеке (или группе) от взаимодействующих с ним лиц, с последующей обратной связью. В основе метода – «круговая» оценка по компетенциям сотрудника руководителем, его коллегами, подчиненными, клиентами, а также самооценка.
Стоимость решения	Плата за трехдневный обучающий курс 20000 руб.	Плата за трехдневный обучающий курс 15000 руб.
Сроки реализации	Большой подготовительный этап, далее групповое собеседование сотрудников 1-2 дня.	Большой подготовительный этап, долгое время для подсчета результатов
Исполнители	Обученный менеджер по персоналу	Весь коллектив под руководством менеджера по персоналу
Планируемый результат	Качественный и быстрый подбор в результате всесторонней оценки. Выявление трудовой предрасположенности кандидата.	Вовлеченность персонала высокая объективность результатов, гибкость, повышение доверия, а также качества обратной связи
Эффективность	В России пока не достаточно популярен. Процессный подход. Эффективен.	В России пока не достаточно популярен. Эффективен

Кроме того, после тестирования необходимо каждому кандидату пройти барьерометрию. Барьерометрия – отсев кандидатов с невысокой мотивацией к развитию.

Вопросы и задания для барьерометрии:

- Какие имеются возможности для повышения эффективности работы нашей компании, на Ваш взгляд?
- Дайте свое видение предполагаемого пути развития нашей компании.
- Как Вы себя видите в роли руководителя в будущем компании?
- Какие ценности разделяет большинство сотрудников нашей компании?

Кадровый резерв составляется отделом кадров в виде списков на конкурсной основе и утверждается генеральным директором организации.

Каждый кандидат на руководящую должность должен пройти обучение. Рекомендуются организовывать обучение в три уровня:

- обучение в учебных центрах;
- стажировки;
- самообучение (резервист сам определяет вектор развития компетенции и организует себе обучение).

График обучения и программы должны разрабатываться и согласовываться с резервистом и учитывать его личностные характеристики.

Кроме того, сами специалисты отдела персонала должны пройти обучение.

Обучение специалистов и руководителей методам работы с кадровым резервом предотвращает следующие проблемы:

- неправильная организация работы с резервом;
- риск серьезных просчетов при долгосрочном планировании;
- формальный подход;
- нежелание менеджеров брать «лишнюю нагрузку»;
- боязнь за свой авторитет;
- скрытое противодействие кадровым службам;
- неумение высказать деловую критику, объективно оценить;
- выдвижение «своих» кандидатов;
- сокрытие информации от стажеров;
- некачественный резерв.

Для каждого резервиста должна быть разработана индивидуальная стратегия развития и оформлена в виде плана, по которому он будет регулярно отчитываться.

Итак, сформируем основные ожидаемые результаты:

1. Первые позитивные результаты ожидаются по истечении года:
 - сокращение текучести персонала;

- процесс вхождения в должность руководителей, прошедших подготовку в резерве, хорошо знающих структуру и особенности функционирования организации, станет занимать минимальное количество времени;

- затраты на подбор и найм управленческого и инженерного персонала значительно сократятся.

2. Процедура формирования кадрового резерва и работа с ним станут регламентированы, согласованы с другими кадровыми процессами.

4. Вследствие того, что резерв открытый, возрастет мотивирующий характер сотрудников.

Основной проблемой в период работы с кадровым резервом может стать назначение собственником компании на руководящие позиции сотрудников не из списка преемников. Для эффективного функционирования кадрового резерва необходимо строгое согласование списка его членов с руководителями и собственниками компании, в противном случае экономическая эффективность данного процесса будет снижаться.

3.2 Методические рекомендации по совершенствованию системы по созданию резерва кадров

На сегодняшний день можно смело говорить, что формирование кадрового резерва является важной задачей для надежного функционирования любого бизнеса в длительной перспективе. Нельзя не отметить, что в процессе формирования кадрового резерва также решаются такие сопутствующие кадровые задачи – планирование карьеры работников, ротация кадров, что особенно важно для крупных компаний.

Наличие в кадровом резерве подготовленных специалистов позволяет компании значительно снизить затраты на подбор и адаптацию новых

сотрудников, а также построить систему инвестиций в развитие ключевого персонала. Что, в свою очередь, значительно повышает

нематериальную мотивацию этих работников и способствует их закреплению в компании.

Сформированный кадровый резерв позволяет эффективно использовать внутренние ресурсы компании, и при этом обеспечивает прозрачность подходов к управлению персоналом, которые способны обеспечить достижение стратегических целей компании, повышать и укреплять имидж работодателя в целом.

Немаловажное значение имеет также и дополнительный положительный эффект кадрового резерва – уменьшение рисков при смене сотрудников на ключевых должностях. Любой подготовленный резервист способен возобновить полноценную работу подразделения в гораздо более сжатые сроки, чем новый сотрудник.

При этом, стоит понимать, что кадровый резерв это всего лишь один из инструментов современного комплексного подхода в управления персоналом. Он охватывает гораздо больший круг задач – от качественного учётного механизма кадрового делопроизводства, до механизмов подбора и оценки работников, автоматизации бизнес процесса работы с кадровым резервом. Сегодня большинство компаний ощущает необходимость построения управления персоналом в рамках единого для всех, участвующих в процессе служб, комплексного программного обеспечения.

Развитие научно-технического прогресса диктует свои условия выживания компании на современном рынке, своевременный переход с «бумажной» модели управления персоналом на «электронную», помогает сократить время на решение рутинных кадровых вопросов, учета персонала, создание отчетности, обмен единой информацией т.д и т.п. В связи с этим, менеджер по персоналу освобождается для аналитической деятельности, что влияет на успешность бизнеса в целом.

Для облегчения работы по комплексному управлению персоналом в области кадрового резерва и управления персоналом в целом (подбор,

адаптация, обучение, оценка работников и т.п.), для компании предлагается использовать специальное программное обеспечение типа «БОСС-кадровик».

Рассмотрим основные блоки программы. Они во многом повторяют блоки по формированию кадрового резерва.

Работа с кадровым резервом в системе строится на определенных принципах и предусматривает несколько основных этапов:

Этап 1. Анализ потребности предприятия в кадровом резерве. Определяя долгосрочную перспективу развития бизнеса (3-5 лет) в лице менеджеров по персоналу и линейных руководителей определяют перечень базовых должностей для каждой категории специалистов, которые требуют наличия кадрового резерва. Такие должности называют ключевыми должностями.

Раздел систем (механизм) содержит список должностей всего предприятия, таким образом специалист имеет возможность без особых затрат времени определить и отметить ключевые должности требующие кадрового резерва. В дальнейшем выбранные должности будут использоваться при работе с кадровым резервом.

Являясь комплексной системой, «БОСС-Кадровик» предоставляет возможность менеджеру по персоналу видеть всю информацию по должности, которая находится в модуле «Штатное расписание» и в любое время получать всю актуальную информацию по ней.

Этап 2. Определение профиля ключевых должностей штатного расписания – создание требований к должностям, описание и оценка рабочего места (составление профессиограммы).

Совместно с руководителями подразделений менеджер по персоналу проводит работу по формированию профиля ключевой должности.

Современное предприятие на уровне организации новой должности или рабочего места уже на этапе подбора персонала предусматривает создание набора требований и характеристик к будущему работнику, что и составляет профиль должности. В процессе составления профиля каждой

должности обязательно необходимо учесть условия и характер работы (сменный график, вредные условия, ненормированный рабочий день, наличие командировок и прочие), что позволит в дальнейшем отобрать подходящих кандидатов и избежать попадания в резерв сотрудников, которым не приемлемы условия труда.

Анализируя существующий профиль, менеджер по персоналу и линейный руководитель создают набор требований и характеристик (профиль), который станет основой для отбора резервистов и базой для создания программы их индивидуального развития.

На основании полученного профиля осуществляется первичный отбор группы кандидатов назначения в резерв. Такой список является основой для последующих этапов работы с кадровым резервом.

В системе «БОСС-Кадровик» выполняется создание разработанного профиля по ключевым должностям на основании результатов проделанной выше работы.

Система содержит обширный справочник требований и характеристик, в виде древа сущностей, облегчающего процесс поиска необходимого значения.

Справочник может быть бесконечно расширен под потребности конкретного предприятия специалистами кадровой службы.

В результате формирования «профиля» позиции штатного расписания происходят с наименьшими временными затратами.

После определения основных требований и характеристик к ячейкам штатного расписания специалист по персоналу вместе с руководителем подразделения, в котором обозначается ключевая должность, проводят ранжирование требований и характеристик, которыми должен обладать кандидат для зачисления в резерв на ту или иную должность, т.е. происходит выбор наиболее важных для должности характеристик. Для облегчения работы ранжирования эта процедура в системе автоматизирована.

Этап 3. Анализ кадрового потенциала, подбор на ключевую должность.

Как показывает практика, для формирования эффективных руководящих кадров важно правильно отобрать способных к продвижению сотрудников, оценить их перспективность, и подготовить их к должности и как следствие организовать продвижение по карьерной лестнице (как горизонтально, так и вертикально), то есть произвести подбор на ключевую должность. Важно отметить, что иногда практикуется метод зачисления в кадровый резерв работников из других подразделений, что позволяет снизить негативное влияние «руководитель-подчинённый» по текущему месту работы.

Для выполнения этой задачи система автоматически сопоставляет все «профили» сотрудников с заданными критериями по позиции и отображает список работников обладающими необходимыми знаниями, умениями, навыками в процентном отношении приближения к образу идеального работника. Для получения положительного результата от такого сравнения, профили работников должны быть заполнены достоверными данными. Таким образом, можно сделать вывод, что для получения эффекта автоматизации на этом этапе требует от специалистов кадрового отдела постоянной планомерной работы.

При этом присутствует возможность отбора по нескольким основным значениям:

- раздел профиля (опыт работы, деловые компетенции, профессиональные знания и навыки и т.п.);
- совпадение в процентном отношении;
- поиск по категориям физических лиц (все, кандидаты, работники, резерв);
- включать/ исключать действующие оценки.

После проведения процедуры отбора резервистов присутствует возможность сравнения двух и более отобранных работников для детализации этого процесса и более глубокого анализа.

Таким образом, выделяются работники наиболее подходящие для разных типов и категорий резерва на определенную позицию штатного расписания, включая все подразделения предприятия.

Основываясь на показателях системы, а также на результатах проведенных мероприятий с работниками, менеджер по персоналу определяет категории кадрового резерва («Перспективный резерв», «Оперативный резерв», «Резерв функционирования» и т.д.) переходит к процедуре назначения работника в кадровый резерв.

Этап 4. Назначение работника в кадровый резерв.

На следующем этапе происходит назначение достойных резервистов в кадровый резерв. Сформированный список кадрового резерва, является основой для проведения дальнейших мероприятий – оценки, определение программы развития, и т.п. Все эти действия отображаются в интерфейсе системы «БОСС-Кадровик».

Модель создания кадрового резерва в системе «БОСС-Кадровик» представлена полностью в законченном виде и готова к использованию после установки системы.

При необходимости система может быть настроена на уникальные потребности компании, что позволяет реализовать практически любые бизнес процессы.

Рассмотрим преимущества от применения автоматизации в рассмотренном вопросе в организации. Автоматизация на базе системы «БОСС-Кадровик» позволяет:

- делать глубокий анализ внутреннего резерва предприятия;
- вести учет работников находящихся в кадровом резерве предприятия, оперируя при этом всеми позициями штатного расписания и работниками;

- выявлять сильные и слабые стороны работников, при необходимости
- планировать и проводить мероприятия (различные виды обучения), направленные на развитие определенных характеристик;
- вести индивидуальный план развития работника, основываясь на его уникальных характеристиках (профиль);
- планировать долгосрочную (вертикальную или горизонтальную) карьеру работника;
- назначать определенным работникам персональные задачи, при этом контролировать проценты и сроки их исполнения;
- производить расширенный поиск по накопленным данным по заданным критериям;
- подбирать на ключевую должность наиболее подходящего работника и наоборот наиболее подходящей ключевой должности под указанного работника;
- используя историю изменения статусов работника, получать историю работы с кадровым резервом за неограниченное количество времени;
- делать аналитические выводы на основании системного отчета «Кадровый резерв предприятия», который включает в себя возможность совершения временных срезов.

Таким образом, становится очевидным, что после разработки и внедрения кадрового резерва в организации необходимо сразу обратить внимание на автоматизацию процесса, что позволит сделать нововведение еще более эффективным и результативным.

3.3 Анализ применимости предложенных рекомендаций для совершенствования системы кадрового резерва АО «Томскнефть» ВНК

Во второй разделу диссертации были проанализированы основные проблемы, которые имеют место быть при формировании кадрового резерва на предприятии АО «Томскнефть» ВНК. Ключевые причины, на мой взгляд:

- сильная бюрократизованность системы – учитывая масштаб организации АО «Томскнефть» ВНК и сложный документооборот формирование системы кадрового резерва сводится к подготовке со стороны кандидатов обширных пакетов документов, после отбора в резерв это перерастает в постоянное написание индивидуальных планов и отчетов по ним (ежеквартально, ежегодно). Причем стандарты оформления не всегда понятны сотрудникам и некоторые документы дублируются на разных уровнях конкурса. В совокупности это приводит к существенному снижению мотивации среди сотрудников уже на этапе подачи документов.

Решение данной проблемы видится в применении автоматизированных систем управления персоналом в виде программного обеспечения с модулем «Кадровый резерв». Данные системы позволят освободить сотрудников от необходимости собирать документы, поскольку будет формироваться единая выгрузка из базы данных. С другой стороны, электронный сетевой формат формирования индивидуальных отчетов позволит ускорить и упростить процесс сопровождения сотрудника, находящегося в кадровом резерве.

- важной проблемой является высокий субъективизм при отборе сотрудников, который выражается в наличие личных знакомств и лоббирования сотрудников из подшефных отделов. Это приводит также к снижению мотивации сотрудников еще на этапе отбора в резерв, так как они считают конкурсную процедуру не справедливой.

Это может быть решено следующими методами:

1. Введением независимой конкурсной комиссии из сторонних организаций нефтегазового сектора.

2. Создание двухуровневой системы отбора – заочный (подача документов) и очный (деловая игра) с привлечением профессиональных тренеров.

- одна из ключевых проблем, на мой взгляд, это отсутствие индивидуального подхода к резервистам. Создается впечатление, что они отбираются в резерв для того, чтобы затем быть подготовленными шаблону. И это разрушает один из важнейших принципов резерва: стремление к развитию лучших качеств, талантов и компетенций сотрудников.

Решением в данном случае представляется в возможности разработки системы индивидуальных траекторий развития для каждого сотрудника. Но это сложно реализуемо из-за специфики компании АО «Томскнефть» ВНК, поскольку она крупная и не склонная к оперативным изменениям.

Если оценивать предложенные выше мероприятия и распределить их по рейтингу возможности внедрения в систему организации, то он будет выглядеть следующим образом:

Таблица 5 – Рейтинг возможности внедрения в АО «Томскнефть» ВНК

Мероприятие	Рейтинг
Двухуровневая система отбора	Высокий
Программное обеспечение	Средний
Система индивидуальных траекторий	Низкий
Независимая конкурсная комиссия	Низкий

АО «Томскнефть» ВНК открыта к использованию стороннего опыта, в частности, часто работает по аутсорсингу. Поэтому внедрение двухуровневой системы отбора и проведение деловой игры для кандидатов имеет высокий рейтинг возможности внедрения.

Компания активно развивается, использует передовые технологии и это говорит о возможности введения нового программного обеспечения в

обиход. Но существуют объективные проблемы, связанные с техническими сложностями по синхронизации нового обеспечения с уже имеющимся.

Система индивидуальных траекторий будет введена с низкой вероятностью, поскольку это противоречит идеям компании, на данный момент развития. Компании нужен «универсальный боец», а не «личность» на рабочем месте.

Привлечение независимой конкурсной комиссии также маловероятно, поскольку АО «Томскнефть» крайне неохотно позволяет сторонним организациям действовать в рамках своего поля деятельности.

Не смотря на это все, из предложенных могут быть использованы для совершенствования системы кадрового резерва и внедрены в АО «Томскнефть» ВНК. По большей части это зависит от готовности административного персонала к нововведениям.

Выводы по разделу 3:

Анализ системы кадрового резерва АО «Томскнефть ВНК» позволила сделать несколько предложений по ее совершенствованию для достижения следующих целей: автоматизация, объективность, эффективность. Внесены предложения по дополнительным способам обучения резервистов, акцентированию на их творческом потенциале, использованию специального программного обеспечения. Предложенные методы совершенствования системы кадрового резерва призваны повысить эффективность подбора персонала на руководящие и инженерные должности.

4 Корпоративная социальная ответственность АО «Томскнефть ВНК»

Акционерное общество «Томскнефть» Восточной нефтяной компании - предприятие, осуществляющее добычу нефти, газа, разрабатывающее нефтяные месторождения, а также ведущее геолого-поисковые, поисково-

разведочные, маркшейдерские, топографо-геодезические, картографические работы, занимающееся обустройством месторождений Томской области и Ханты-Мансийского автономного округа. Главный офис расположен в городе Стрежевой Томской области. Основной зоной деятельности компании и является Томская область. Предприятие добывает до 65% от общего объема нефти добычи нефти в данном регионе. Территория деятельности АО «Томскнефть» ВНК составляет более 42000 квадратных километров, что обусловлено большой разбросанностью месторождений. Акционерами предприятия являются АО «НК «Роснефть» и АО «Газпром нефть», которым принадлежат по 50% акций Общества.

4.1 Определение стейкхолдеров АО «Томскнефть ВНК»

Стейкхолдер (stakeholder) – понятие, которое описывает человека, группу лиц или отдельные организации, чьи действия, поведение или решения могут влиять на результат деятельности компании и процессы в ней. Структура стейкхолдеров организации представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Стейкхолдеры АО «Томскнефть»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Персонал предприятия и члены их семей	Местное население регионов присутствия
Работники, вышедшие на пенсию	Учебные заведения, готовящие кадры для нефтегазовой отрасли
Инвесторы	Экологические организации
Потребители	Благотворительные фонды

При разработке программ корпоративной социальной ответственности необходимо знать на кого данные меры будут рассчитаны и кому смогут принести большую пользу. Всех стейкхолдеров компании можно разделить на две группы: прямые и косвенные.

К прямым в компании «Томскнефть» можно отнести всех работников общества и членов их семей, а так же работники, вышедших на пенсию. На эти группы рассчитаны все программы, реализуемые в рамках внутренней КСО общества. К прямым стейкхолдерам также относятся инвесторы компании, ведь многие дорогостоящие программы нацелены, в том числе и, на улучшение инвестиционного климата компании. Большое внимание компания уделяет потребителям транспортируемой продукции. Для возможности бесперебойной подачи нефти поставщикам, «Томскнефть» построила схему перекачки с дублированием сложных участков и резервуарными парками, обеспечивающими запас для бесперебойной перекачки сроком до трех суток.

Группа косвенных стейкхолдеров гораздо обширней. В первую очередь, к ним можно отнести население регионов присутствия, для них компания предоставляет большое количество рабочих мест, а также занимается разработкой и реализацией программ помощи местным учреждениям культуры, науки и образования, физкультуры и спорта. Особое значение в этом списке занимают экологические организации, ведь в «Томскнефть» одной из своих главных задач считают минимизацию ущерба, нанесенного своей деятельностью, окружающей среде.

4.2 Определение структуры программ корпоративной социальной ответственности АО «Томскнефть ВНК»

В состав «Томскнефть » входит более десяти дочерних предприятий на каждом из них, помимо общих для всей компании, реализуются индивидуально разработанные программы социальной ответственности, актуальные для определенного региона. Они направлены на поддержку как персонала предприятия, так же населения и окружающей среды региона присутствия. В таблице 7 представлена часть мероприятия корпоративной социальной ответственности, реализуемые компанией «Томскнефть».

Таблица 7 – Структура программ корпоративной социальной ответственности АО «Томскнефть»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия
Обеспечение заработной платы на уровне выше среднего по региону присутствия	Социально-ответственное поведение	Персонал предприятия	Постоянно
Достойный социальный пакет	Социально-ответственное поведение	Персонал предприятия	Постоянно
Бесплатное медицинское страхование жизни и здоровья работников	Социально-ответственное поведение, социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей	Ежегодно
Со финансирование страховых услуг в собственной страховой компании	Социально-ответственное поведение, социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей	Ежегодно
Предоставление работникам и их детям ежегодно льготного санаторно-курортного отдыха	Социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей, санаторно-курортные учреждения	Ежегодно
Организация спортивных мероприятий для работников и населения регионов присутствия	Социально-ответственное поведение	Персонал пред-приятия и члены их семей, население регионов присутствия	Регулярно

Продолжение таблицы 7

Корпоративные вы-платы пенсионерам ,проработавшим в организации не менее 5 лет	Социальные инвестиции	Сотрудники компании, вышедшие на пен-сию	Ежемесячно
--	-----------------------	--	------------

Четкое соблюдение налоговых обязательств	Социально-ответственное поведение	Органы власти, население регионов присутствия	Постоянно
Обязательное обучение и повышение квалификации за счет организации	Социальные инвестиции	Персонал предприятия	Постоянно
Конкурсы профессионального мастерства	Социально-ответственное поведение; Денежные гранты	Персонал предприятия	Ежегодно
Организация корпоративных мероприятий для работников (Новый год, День нефтяной и газовой промышленности)	Социальные инвестиции	Персонал предприятия и члены их семей	Ежегодно
Поддержка детских домов	Благотворительные пожертвования	Детские дома, школы-интернаты	Постоянно
Оказание финансовой помощи учреждениям культуры, науки и образования, физкультуры и спорта	Социальные инвестиции, благотворительные пожертвования	Население регионов присутствия	Регулярно
Разработка и реализация природоохранных программ	Эквивалентное финансирование, Социальные инвестиции	Органы местной власти; экологические организации	Постоянно
Адресная материальная помощь на лечение	Социальноответственное поведение, благотворительные пожертвования	Персонал предприятия и члены их семей; представители местного населения, не имеющие возможность оплатить дорогостоящие лечение	Регулярно

4.3 Определение затрат на программы корпоративной социальной ответственности АО «Томскнефть»

Ежегодно компания «Томскнефть» тратит существенные суммы на реализацию программ Корпоративной социальной ответственности. Данные

по затраченным средствам отображены в таблице 8 и взяты из годового отчета компании за 2017 год.

Таблица 8 – Затраты АО «Томскнефть» на программы корпоративной социальной ответственности

Наименование мероприятий	Единица измерения	Стоимость реализации за отчетный период
Затраты на оплату труда, страховые взносы и обучение кадров	млрд рублей	42,2
Текущие затраты по охране природы	млрд рублей	0,8
Инвестиции в основной капитал, направленный на охрану окружающей среды	млрд рублей	0,7
Расходы на благотворительную деятельность	млрд рублей	3,3
Спонсорская деятельность	млрд рублей	0,08
ИТОГО:	47,08	

В таблице 9 приведены ожидаемые результаты от реализации программ КСО.

Таблица 9 – Результаты от реализации программ КСО в АО «Томскнефть»

Наименование мероприятия	Стейкхолдеры	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Обеспечение заработной платы на уровне выше среднего по региону присутствия	Персонал предприятия	Обеспечение достойного уровня жизни
Достойный социальный пакет	Персонал предприятия	Повышение уровня жизни работников предприятия; улучшение мотивации работников;
Бесплатное медицинское страхование жизни и здоровья работников	Персонал предприятия и члены их семей	Повышение уровня лояльности работников к организации, гарантирование выплат при несчастном случае на производстве

Продолжение таблицы 9

Со финансирование страховых услуг в собственной страховой компании	Персонал предприятия и члены их семей	Повышение лояльности работников к организации,
Предоставление работникам и их детям ежегодно льготного санаторно-курортного отдыха	Персонал предприятия и члены их семей, санаторно-курортные учреждения	Улучшение здоровья сотрудников и членов их семей
Организация спортивных мероприятий для работников и населения регионов присутствия	Персонал предприятия и члены их семей, население регионов присутствия	Улучшение здоровья сотрудников и членов их семей, пропаганда здорового образа жизни
Корпоративные выплаты пенсионерам, проработавшим в организации не менее 5 лет	Сотрудники компании, вышедшие на пенсию	Уменьшение «текучки» кадров
Четкое соблюдение налоговых обязательств	Органы власти, население регионов присутствия	Создание, привлекательного для инвесторов, имиджа
Обязательное обучение и повышение квалификации за счет организации	Персонал предприятия	Формирование высокопрофессиональных кадров, создание кадрового резерва
Конкурсы профессионального мастерства	Персонал предприятия	Мотивация к профессиональному росту
Организация корпоративных мероприятий для работников (Новый год, День нефтяной и газовой промышленности)	Персонал предприятия и члены их семей	Повышение уровня лояльности работников к организации сплочение коллектива
Поддержка детских домов	Детские дома, школы-интернаты	Поддержка детей, оказавшихся в сложной жизненной ситуации.
Оказание финансовой помощи учреждениям культуры, науки и образования, физкультуры и спорта	Население регионов присутствия	Поддержка государственных программ по развитию регионов присутствия
Разработка и реализация природоохранных программ	Органы местной власти; экологические организации	Рациональное использование природных ресурсов и минимизация негативного воздействия на окружающую среду

Продолжение таблицы 9

Адресная материальная помощь на лечение	Персонал предприятия и члены их семей; представители местного населения, не имеющие возможность оплатить дорогостоящие лечение	Адресная помощь. Повышение лояльности к предприятию со стороны местного населения
---	--	---

В целом, АО «Томскнефть» ВНК активно развивается в направлении корпоративной социальной ответственности выделяет на это существенные средства – по данным на 2017 год эта сумма составила порядка 47 миллиардов рублей. Наибольшая доля затрат идет на поощрение сотрудников, хотя нельзя не отметить факт активной социальной деятельности компании в направлении благотворительности и охраны окружающей среды.

Заключение

Совершенствование системы кадрового резерва и построение эффективного алгоритма работы в этой области - одно из ключевых направлений для развития потенциала организации в лице его сотрудников. Этим вопросам придается огромное значение в научном и экспертном сообществе и является важным направлением работы в системе управления персоналом, как для российских, так и для зарубежных организаций.

Существуют различные подходы к построению системы кадрового резерва, мотивирующего на эффективную трудовую деятельность, но несомненным условием ее жизнеспособности является необходимость принятия определенных положений по управлению этим процессом в политике управления персоналом.

От успешного решения задачи организации эффективного управления системой кадрового резерва во многом зависит и повышение конкурентоспособности производства, и рост благосостояния людей, благоприятный социально-психологический климат в коллективе и обществе.

Целью магистерской работы было установлено проведение исследования и анализ системы кадрового резерва на предприятии как базового элемента трудовой мотивации работников на примере предприятия АО «Томскнефть» и выработка предложений по ее совершенствованию.

Для достижения данной цели, были изучены работы ученых и экспертов в данной области, рассматривающие вопросы управления персоналом и его мотивации, систем кадрового резерва, а также законодательные, нормативные, аналитические документы и локальные документы организации.

В ходе проведенного исследования и результатов анализа предприятия по постановке работы в АО «Томскнефть» по работе с

персоналом в части организации системы кадрового резерва и его влияния на трудовую мотивацию автором сделаны следующие основные выводы:

- имеется ряд проблем, связанные с организацией формирования кадрового резерва, а также оценкой потенциала его участников;
- имеет место высокий уровень субъективизма в процедурах оценки;
- отсутствует индивидуальный подход к резервистам;
- для повышения качества организации системы кадрового резерва предлагается использовать автоматизированное программное обеспечение по управлению персоналом.

Список использованных источников

1. Алтухов С.И. Организация и мотивация как функции управления. Учебное пособие. – Новосибирск: СГГА, 2012. – 62 с.
2. Андрианова Е.В., Давыденко В.А. Особенности динамики трудовой мотивации в российских регионах // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2011. - № 2. - с. 96-106.
3. Апенько С.Н. Оценка персонала: Эволюция подходов и технологии их использования. - М.: Информ-Знание, 2004. — 300 с.
4. Аршолоева О.Х. Основы кадровой политики и кадрового планирования. - Улан-Удэ: Бурятский государственный университет, 2015. — 164 с.
5. Бажанова Е.С., Боярова Н.Н., Фрезе Т.Ю. Мотивация персонала предприятия к эффективной деятельности (на примере АО «Томскнефть») // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. - 2013. - № 4 (26). - с. 41-44.
6. Барышева А., Киктева Е. Мотивация. - СПб.: Питер, 2014. — 208 с.
7. Бикеева М.В. Анализ практики реализации концепции корпоративной социальной ответственности в России // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. - 2011. - № 3. - с. 139-150.
8. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. - СПб.: Питер, 2002. - 256с.
9. Валиуллина Л.А. От управления качеством к качеству управления персоналом на предприятиях // Актуальные вопросы экономических наук. - 2012. - № 24-2. - с. 7-10.
10. Васильева О.Н. Модели и методы материального стимулирования. Теория и практика. - М.: Ленанд, 2007. - 288с.

11. Воробьева Л.Е., Воробьева О.В. Система непрерывного опережающего развития персонала: проблемы и перспективы формирования // Известия Волгоградского государственного педагогического университета. - 2012. - том 67, № 3. - с. 119-125.
12. Вудраф Чарльз. Центры развития и оценки (оценка и развитие персонала). - М.: НРРО, 2005. - 384 с.
13. Гайсина Л.М. Отличительные особенности систем социальной мотивации нефтегазовых компаний России // Вестник Башкирского университета. - 2010. - том 15, № 3. - с. 803-809.
14. Гнеденко Н.П. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов нефтяной компании на основе стимулирования труда // Современные наукоемкие технологии. - 2006. - № 5. - с. 70-71.
15. Гулиев И.А. Проблемы и перспективы нефтепроводных сетей Европы // Вестник МГИМО Университета. - 2014. - № 14 (37). - с. 68-72.
16. Данилюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Учебное пособие. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. — 304 с.
17. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. Учебное пособие. К.: МАУП, 2002. — 248 с.
18. Зеленова О.И., Севастьянова Н.В. Мотивация персонала в мультинациональной организации. Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 235 с.
19. Иванов А. Рекрутинг - как это делается в России. - М.: Феникс, ОСТ, 2006. - 176 с.
20. Иванова С. 50 советов по нематериальной мотивации. - М.: Альпина Паблишер, 2012. – 240 с.
21. Иванова С. Оценка компетенций методом интервью: Универсальное руководство. - М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 155 с.

22. Иглакова О.В. Специфика совершенствования управления персоналом в российских вертикально-интегрированных нефтегазовых корпорациях // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. - 2010. - № 1 (9). - с. 123-126.
23. Камалтдинова Р.М. Система мотивации как фактор конкурентоспособности предприятия в современных условиях. - Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 96 с.
24. Кибанов А.Я. и др. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. — М.: ИНФРА-М, 2010. – 524 с.
25. Киселева Е.В. Планирование и развитие карьеры. Учебное пособие. — Вологда. Легия. Филиал СЗАГС. 2010. — 332 с.
26. Колосова О.Г. Проблемы управления оплатой труда на предприятиях нефтегазового комплекса // Экономика региона. - 2011. - № 3. - с. 167-175.
27. Коноплёва Г.И., Борщенко А.С. Социальная эффективность управления персоналом // Альманах современной науки и образования. - 2013. - № 7 (73). - с. 80-84.
28. Корниенко Е. Трудовая мотивация и трудовые ценности российского общества: системный анализ современных тенденций. Монография. - Таганрог: Изд-ль А.Н. Ступин, 2012. - 104 с.
29. Красулина Т.С. Разработка способов оценки качества системы стимулирования и ее внедрение на нефтедобывающих предприятиях // Интернет-журнал Науковедение. - 2015. - том 7, № 1 (26). - с. 11-23.
30. Леевик Г.Е. Аттестация персонала по международным стандартам качества. - М.: БПА, 2007. — 424 с.
31. Макушкин С.А., Кириллов А.В. Осуществление найма персонала в российских коммерческих организациях: проблемные вопросы и пути их решения. - М.: Компания "Спутник+", 2012. — 135 с.

32. Матухнов О.С., Терехин В.А. Стимулирование административной эффективности СМК и мотивация управленческого персонала // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2012. - № 3 (42). - с. 82-85.
33. Меньшикова Е.В., Криницына З.В. Совершенствование системы мотивации персонала на примере нефтегазовой отрасли // Вестник науки Сибири. - 2014. - № 1 (11). - с. 117-122.
34. Миляева Л.Г. Оценка и стимулирование персонала организаций в условиях инновационной среды. Монография / Л.Г. Миляева, С.А. Фомина; Алт. гос. техн. ун-т, БТИ. – Бийск: Изд-во Алт. гос. техн. ун-та, 2008. – 156 с.
35. Минева О.К., Горелова О.И. и др. Мотивация трудовой деятельности. — М.: КноРус; Астрахань: Астраханский университет, 2016. — 160 с.
36. Модорский А.В. Анализ системы стимулирования труда в нефтегазодобывающей компании // Фундаментальные исследования. - 2014. - № 6-2. - с. 314-319.
37. Науменко Е.А. Планирование карьеры. Учебное пособие. — Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2015. — 172 с.
38. Одегов Ю.Г., Абдурахманов К.Х., Котова Л.Р. Оценка эффективности работы с персоналом: методологический подход. - М.: Издательство "Альфа-Пресс", 2011. - 752 с.
39. Половинко В.С., Сазонова М.Г. Система оценки персонала в концепции управления по результатам. Монография. - ОмГУ им. Ф. М. Достоевского. - Омск : Изд-во ОмГУ, 2008. - 255 с.
40. Правила работы с персоналом в организациях нефтепродуктообеспечения российской федерации. Утверждены Приказом Минэнерго России от 17 июня 2003 г. № 225.

41. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М. : Вершина, 2006. - 224 с.
42. Сатонина Н.Н. Особенности мотивации персонала современной российской компании // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. - 2007. - № 1. - с. 112-117.
43. Синякова М.Г. (ред.) Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида. Пособие для студентов и слушателей по образовательным программам в области управления персоналом и практических специалистов кадровых служб / О.И. Дорогина, М.Г. Синякова, П.С. Слободчикова. — Урал. гос. пед. ун.-т. — Екатеринбург, 2011. — 110 с.
44. Тибилова Т.М., Кузьмин В.А. Как качественно оценить человека. Настольная книга менеджера по персоналу. - СПб.: Питер, 2010. — 208 с.
45. Тюпишева О.Ю. Применение системы ключевых показателей эффективности для предприятий нефтегазовой отрасли // Энергосбережение. Энергетика. Энергоаудит. - 2010. - № 10 (80). - с. 9-17.
46. Уайтли Ф. Мотивация. Пер. с англ. — М. : Издательский дом "Вильямс", 2003. — 160 с.
47. Фоканова Л.К. Проблемы адаптации новых работников (на примере ухтинского районного нефтепроводного управления АО "Северные магистральные нефтепроводы") // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. - 2007. - том 16, № 40. - с. 537-543.
48. Шапиро С.А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации. Монография. — М.: Издательский центр РХТУ им. Д.И. Менделеева, 2012. — 195 с.
49. Шевченко Т.В. Нестандартные методы оценки персонала. - М.: Ай Пи Эр Медиа, 2010. - 128 с.

Приложение А

Перечень стимулирующих средств в организации [22]

Форма стимулирования	Основное содержание
Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, компенсация за отпуск и т.д.) заработную плату
Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с установленным государством минимумом; 2) введение компенсационных выплат; 3) индексация заработной платы в соответствии с инфляцией
Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премии, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за выслугу лет, за заслуги, целевой
Участие в прибылях	Это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (зарплате базовой)
Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций
Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых

	командировок не только работника, но и его супруга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, поэтому более привлекательные
Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости путем: 1) предоставление работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; 2) организация гибкого графика работы; 3) сокращение длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
Трудовое и организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предлагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
Стимулирование регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, знаков, вымпелов, размещение фотографий на Доске Почета. В зарубежной практике используют почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используют для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)
Оплата транс портных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств: 1) на оплату транспортных расходов; 2) на приобретение транспорта; 3) на полное транспортное обслуживание (транспорт с водителем руководящему персоналу); 4) на частичное транспортное обслуживание лиц, связанных с частыми разъездами
Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленных в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
Организация питания	Выделения средств на организацию питания на предприятии: выплату субсидий на питание
Продажа товаров, выпускаемых организацией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
Стипендиальные товары	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)

Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели.
Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии
Гибкие социальные выплаты	Компания устанавливает определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работники в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление –членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанным со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
Программы выплат по временной не трудоспособности	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности
Медицинское страхование	Как самих работников, так и их семей
Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, не связанные с достижением определенных результатов (компенсации перехода на службу из других компаний – расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройства жены (мужа) и т.д.; премии и другие выплаты (в связи с уходом на пенсию или увольнением). Указанные выплаты, получившие за рубежом название «золотые парашюты», предназначенные для высших управляющих, обычно включают дополнительный оклад, премии, долговременные компенсации, обязательные (предусмотренные в

	компании) пенсионные выплаты и др. Предоставление такого рода выплат подчеркивает высокий по сравнению с другими статус работника.
Отчисление в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственный фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с таким-либо фондом на стороне
Ассоциации получения кредитов	Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т.д.